

**令和4年度産業技術調査事業  
大学発ベンチャー等への経営人材の  
マッチング方策に関する調査**

**令和5年3月**



# 目次

1.本調査の背景・目的	2
2.デスクトップ調査	5
3.ヒアリング調査	15
3.1 取り組みの概要や目標、成果	19
3.2 経営人材マッチングの評価	40
3.3 経営人材マッチングでのVCの利用	46
3.4 経営人材マッチングでの行政支援の活用	47
3.5 経営人材の確保・育成/必要とする経営人材	54
3.6 経営人材の送り出し/受け入れ前後での課題	82
4. 経営人材マッチングの分析	97
4.1 仮説の検証	98
4.2 考えられる方策（試案）の有効性や効果	104

# 1.本調査の背景・目的

# 1 本調査の背景・目的

- 過年度の大学発ベンチャー実態等調査の分析から、大学発ベンチャーの成長には企業等出身の経営者（経営人材）が重要である一方で、経営人材を外部から採用するルートが限定されており、大学発ベンチャーにとって経営人材の確保が課題であることが示唆されている。
- 上記背景を踏まえて、大学発ベンチャーや、同様の課題を抱える研究開発型ベンチャーにおける経営人材の確保に係る課題を整理するとともに、経営人材が、研究者が持つ技術シーズを掘り起こして起業する方法や、研究者が立ち上げた大学発ベンチャーに経営者として参画する方法など、技術シーズを持つ研究者と経営人材のマッチングを促す方策の有効性を検証した。
- また、検証結果のもと、経営人材とのマッチングを促すために必要な取組及び政府として必要な支援策の検討を行った。

# 1 本調査の背景・目的

## 【調査の内容】

### (1) デスクトップ調査

大学発ベンチャー等への経営人材のマッチングに係る課題の把握のため、デスクトップ調査を実施し、現状の認識と課題の明確化をした上で、新規仮説の抽出および事例収集を行った。

### (2) ヒアリング調査

大学発ベンチャーへの経営人材のマッチングに係る課題の実態を調査するため、デスクトップ調査で精査した大学発ベンチャー及び支援機関20者（令和5年2月28日時点）を対象にヒアリング調査を行った。

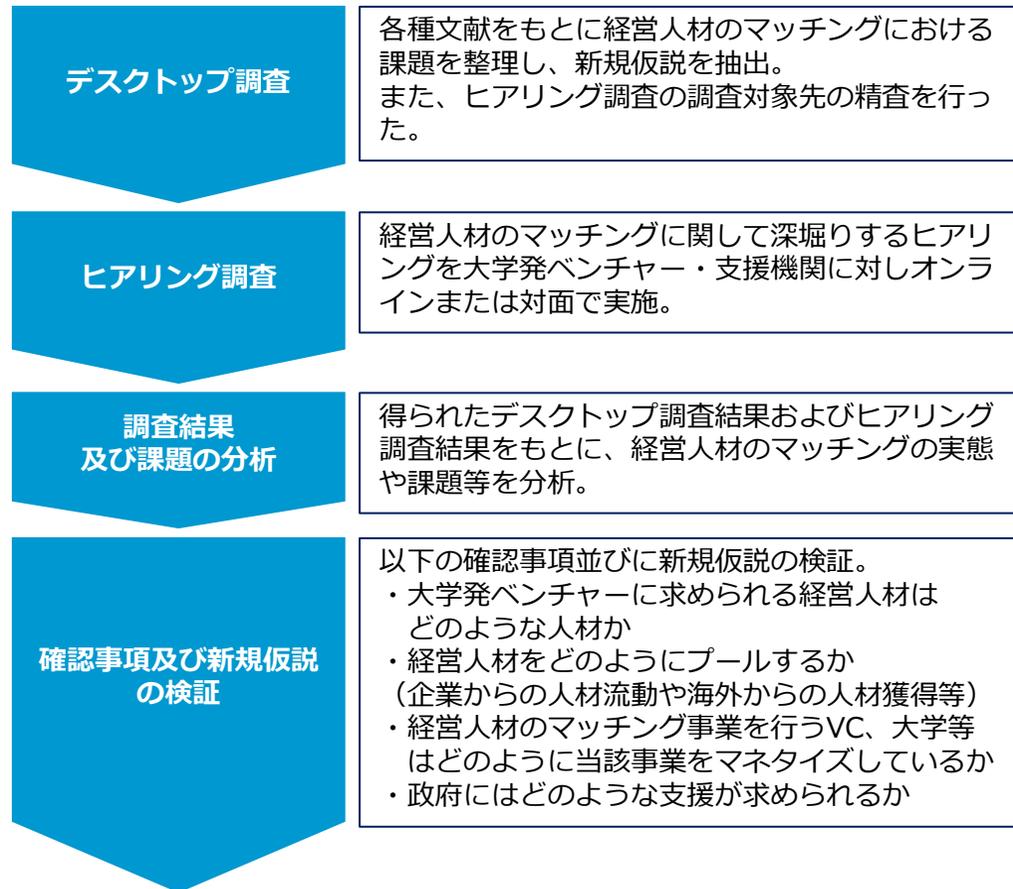
### (3) 調査報告書のとりまとめ

調査結果を踏まえて経営人材のマッチングに係る課題を整理し、具体的事例を取りまとめるとともに、考えられる方策の有効性や効果についてまとめた。

## 【調査の方法】

- ・ デスクトップ調査は、以下の情報ソースをもとに具体的な事例や分析に関する情報の取得を行った。  
⇒ 日経テレコン、CiNii等の論文公開サイト、公的機関や研究機関のWEB上の公開サイト等
- ・ ヒアリング調査は、オンラインまたは対面形式で実施した。

## 【調査の流れ】



## 2.デスクトップ調査

## 2 デスクトップ調査

### 【調査におけるテーマ】

デスクトップ調査においては、経営人材とのマッチングに関する事例の収集をテーマとして、VCや大学等が行う経営人材のマッチングに係る事例について、以下の検索ワードで各検索サイトから具体的な事例の収集を図った。

検索ワード（日本語）	検索ワード（英語）
ディープテック	Deep Tech
スタートアップ	Startup
大学発ベンチャー	Academic / University entrepreneurship
リーンスタートアップ	Lean Startup
ムーンショット	Moonshot
ハードテック	Hard Tech Startup
バイオテック	Biotech Startup
検索サイト	検索サイトURL
Google	<a href="https://www.google.com/">https://www.google.com/</a>
CiNii	<a href="https://cir.nii.ac.jp/">https://cir.nii.ac.jp/</a>
経済レポート専門ニュース	<a href="http://www3.keizaireport.com/">http://www3.keizaireport.com/</a>
日経テレコン	<a href="http://t21.nikkei.co.jp/g3/CMN0F11.do">http://t21.nikkei.co.jp/g3/CMN0F11.do</a>

また、同事例に対するヒアリング調査に向けて、デスクトップ調査結果から調査仮説の抽出を行った。

## 2 デスクトップ調査

### 【デスクトップ調査でわかったこと】

デスクトップ調査の結果、収集した具体的事例は以下の通り。

### 【海外リスト①】

国・地域・企業・団体等名	経営人材とのマッチングの取組
北米全域エコシステム	イノベーションや起業を促すしくみ
シリコンバレー	ベンチャーエコシステム構築 エグジットまで支援できるエコシステム
ニューヨーク	ハイフンテック企業中心のエコシステム
ボストン	バイオテック・クラスターとしてのエコシステム
ロサンゼルス	デジタルメディア産業スタートアップハブ構築
シカゴ	シカゴエコシステム構築
テキサス	スタートアップ・エコシステム
アトランタ	テックハブ構築
カナダ	イノベーションハブ構築
スイス	イノベーションエコシステム構築
シンガポール	スタートアップハブの構築
スタンフォード大学	人材育成機能を高める仕組み
カルフォルニア大学バークレー校	スタートアップエコシステム
ハーバード大学	ハーバード・イノベーション・ラブズ

## 2 デスクトップ調査

### 【海外リスト②】

国・地域・企業・団体等名	経営人材とのマッチングの取組
テキサス大学	グローバル・イノベーション・ラボ
ジョージア工科大学	テックスクエア開発
ウォータールー大学	産官学連携による就業支援
シンガポール国立大学	インキュベーション施設（ブロック7 1）
マサチューセッツ工科大学	教育アクセラレーター
マサチューセッツ大学	ベンチャー開発センター
エマーソン大学	育成プログラム、ワークショップ
シンギュラリティ大学	ムーンショット企業アクセラレータ
コネクトリー	IoTに特化したインキュベーション施設
ダラス・イノベーション・アライアンス	インキュベータープログラム
TMCイノベーション研究所	アクセラレータープログラム
StartX	スタンフォード大学発のアクセラレータ
Y Combinator	シードアクセラレータ
マスチャレンジ	アクセラレーションプログラム
ケンブリッジ・イノベーション・センター	イノベーションハブ
MaRSディスカバリー・ディストリクト	アドバイザリーサポート
ニューヨーク市経済開発公社	スマートシティ構築のためのスタートアップ支援

## 2 デスクトップ調査

### 【海外リスト③】

国・地域・企業・団体等名	経営人材とのマッチングの取組
SOSA	イノベーションセンター

## 2 デスクトップ調査

### 【国内リスト①】

国・地域・企業・団体等名	経営人材とのマッチングの取組
産業革新投資機構	民間VCや子会社への投資
スタートアップ・エコシステム 東京コンソーシアム	都内スタートアップ・エコシステム形成
渋谷区	ビジネスサポートコンシェルジュ
Kawasaki-NEDO Innovation Center	ベンチャーの成長支援マッチング
横浜市	スタートアップ成長支援プログラム
つくば市	テクノロジー系のスタートアップ支援
Central Japan Startup Ecosystem Consortium	スタートアップエコシステムの形成
名古屋市	事業会社とのマッチング
浜松市	スタートアップ相談窓口
京都スタートアップ・エコシステム推進協議会事務局	企業ステージに合わせたマッチング支援
ひょうご神戸スタートアップ・エコシステムコンソーシアム	多様性のあるエコシステムの形成
札幌・北海道スタートアップ・エコシステム推進協議会	スタートアップ支援プロジェクト
仙台スタートアップ推進協議会	スタートアップ勉強会
広島県	ひろしま創業サポートセンター
北九州市	個別伴走支援
福岡市	スタートアップ支援システム

## 2 デスクトップ調査

### 【国内リスト②】

国・地域・企業・団体等名	経営人材とのマッチングの取組
日本貿易振興機構	グローバル・アクセラレーション・ハブ
福岡県、福岡県ベンチャービジネス協議会	福岡県CXO人材バンク
地域経済活性化支援機構	大企業就業者で経営人材候補となる人材をプール
グロービス経営大学院	シーズの事業化プログラム
あずさ監査法人×京都大学他	大学とのエコシステム構築
横浜国立大学×千葉大学×横浜銀行×千葉銀行	イノベーションピッチ
東京大学	大学発ベンチャー支援アクティビティ
京都大学	インキュベーション施設、プログラム
大阪大学	ビジネスモデルの提言や経営人材の紹介
筑波大学	ベンチャー起業相談室 アクセラレーションプログラム
慶應義塾大学	研究者情報データベース
東北大学	アントレプレナーシップ育成
東京理科大学	3法人からなるエコシステム
九州大学	大学発ベンチャー担当チームの組織化
名古屋大学	アントレプレナー向け起業支援
東京工業大学	外部経営チームの参加による事業化支援

## 2 デスクトップ調査

### 【国内リスト③】

国・地域・企業・団体等名	経営人材とのマッチングの取組
立命館大学	産学官連携アドバイザリーボードの設置
東北大学ベンチャーパートナーズ	新産業創出を視野に入れるハンズオン投資
大阪大学ベンチャーキャピタル	マッチングプログラム ファンド運用
東京大学協創プラットフォーム開発	求人マッチングプラットフォーム
東京大学エッジキャピタルパートナーズ	ベンチャーへの複層的な支援
京都大学イノベーションキャピタルパートナーズ	事業化プラットフォーム
慶應イノベーション・イニシアティブ	ベンチャー企業経営支援
グロービス・キャピタル・パートナーズ	ハンズオン型支援
日本ベンチャーキャピタル	経営支援
JAFCO	専門支援チームの保有 ベンチャーコミュニティ
インキュベイトファンド	スタートアップ支援インフラ構築
アイシーピー	ハンズオン投資
日本みらいキャピタル	人材ネットワーク支援
IT-Farm×NTTドコモ	ドコモに紹介、協同事業開発支援
WiL	エコシステム発展、スタートアップ投資

## 2 デスクトップ調査

### 【国内リスト④】

国・地域・企業・団体等名	経営人材とのマッチングの取組
グローバル・ブレイン	ビジネス基盤の構築支援
DNX Ventures	ノウハウをベースにした成長サポート
REAL TECH Holdings	多角的にハンズオン支援
みずほキャピタル	各種ファンド
SBIインベストメント	フルハンズオン型支援
三菱UFJキャピタル	専門領域のプロフェッショナル
三井住友海上キャピタル	投資後支援
信金キャピタル	創業・成長支援投資
北海道ベンチャーキャピタル	経営支援コンサルティング
新潟ベンチャーキャピタル	人材紹介支援
広島ベンチャーキャピタル	財務・経営支援、サポート コワーキングスペース開設・運営
DOGANβ	ハンズオン支援、スタートアップカフェ
QBキャピタル	スタートアップ成長支援
Beyond Next Ventures	事業化支援プログラム
Open Network Lab	ハンズオン支援、メンタリング
サムライインキュベート	ハンズイン、大手企業連携

## 2 デスクトップ調査

### 【国内リスト⑤】

国・地域・企業・団体等名	経営人材とのマッチングの取組
TXアントレプレナーパートナーズ	ハンズオン支援、メンタリング
ケイエスピー	研究開発型スタートアップ支援プログラム
Y Combinator	シードアクセラレータ
みらい創造機構	グロース支援、高専連携、EIR
ANRI	HPで経営人材等の求人情報を掲載
upto4	招待制コミュニティ
SBIホールディングス×アスタミューゼ ×リンカーズ	ジョイントベンチャー設立
パーソルキャリア	「プレCxO」ポジションで副業人材の募集
KDDI∞Labo	事業支援プログラム
CIC	ベンチャーカフェ
FASTGLOW	起業家・経営層と若手経営人材を繋ぐビジネスコミュニティ

# 3.ヒアリング調査

# 3 ヒアリング調査

## ● ヒアリングの目的

- ・ 経営人材マッチングの活用実態や今後のニーズを支援機関と大学発ベンチャー双方から確認すること

## ● ヒアリング対象

- ・ デスクトップ調査で選定した支援機関（10者。うち海外大学4校、海外アクセラレーター1者、国内VC3者、国内コンサルタント1者、国内協議会1者）
- ・ 事前アンケート調査において経営陣の紹介で「支援を受けた」と回答した大学発ベンチャー（10者）

## ● ヒアリング項目

### －（支援機関向け）

- ・ 取り組みの概要や目標、成果について
- ・ 経営人材の確保・育成について
- ・ 経営人材の送り出し前後での課題について
- ・ 経営人材マッチングの評価について
- ・ 行政支援の活用や法整備の課題について

### －（大学発ベンチャー向け）

- ・ 取り組みの概要や目標、成果について
- ・ 必要とする経営人材について
- ・ 経営人材の受け入れ前後での課題について
- ・ 経営人材マッチングの評価について
- ・ VCや行政支援の活用や法整備の課題について

## ● 実施方式

- ・ オンラインまたは対面

# 3 ヒアリング調査

## 【仮説とヒアリング内容の整理】

デスクトップ調査結果から以下の新規仮説の抽出を行った。また、新規仮説に対するヒアリング内容についても以下の通り。経営人材マッチングへの評価を指標とし、仮説に関する意識や取り組みについてヒアリング内容による定性分析を行った。

仮説	ヒアリング内容
仮説① 経営人材確保の取組が成功している大学発ベンチャーは成功していない大学発ベンチャーよりも、経営人材の不足が与えるビジネス視点の欠如や資金調達におけるマイナスをよく認識しているのではないか。	【大学発ベンチャー対象】 ビジネス面での課題や目標を具体的に聞き取り。
仮説② 経営人材確保の支援に成功している支援機関は成功していない支援機関よりも、より多様な支援策を実施しているのではないか。	【支援機関対象】 取り組みの多様性を具体的に聞き取り。
仮説③ 経営人材確保の取組が成功している大学発ベンチャーは成功していない大学発ベンチャーよりも、既存の経営層と異なる能力や経験をもつ人材を受け入れているのではないか。 また、受け入れ後について関係性強化のための取り組みがなされているのではないか。	【大学発ベンチャー対象】 受け入れた経営人材の能力・属性、また、受け入れ後の対応を具体的に聞き取り。
仮説④ 経営人材確保の支援に成功している支援機関は成功していない支援機関よりも、多様な人材をプールしているのではないか。 また、大学発ベンチャーに経営人材を送り出した後も既存の経営層と送り出した人材との関係性強化のための取り組みがなされているのではないか。	【支援機関対象】 経営人材の確保・育成、また、マッチング後の対応を具体的に聞き取り。
仮説⑤ 経営人材確保のマッチング/支援に成功している大学発ベンチャー及び支援機関は成功していない大学発ベンチャー及び支援機関よりも、成功要因として市場機会の判断へのアドバイスを受けている/しているのではないか。	【両方対象】 成功要因に市場機会判断へのアドバイスがあるかを聞き取り。
仮説⑥ 経営人材確保のマッチング/支援に成功している大学発ベンチャー及び支援機関は成功していない大学発ベンチャー及び支援機関よりも、成功要因として経営者やVC、弁護士、会計士、税理士などの人的ネットワークを活用/提供しているのではないか。	【両方対象】 成功要因に支援機関の人的ネットワークがあるかを聞き取り。

# 3 ヒアリング調査

## 【ヒアリング調査項目の設計】

ヒアリング調査項目については以下の通り。仮説に基づき、大学発ベンチャーと支援機関で項目を切り分け、検証に必要な情報の収集を図った。

大学発ベンチャー向け		支援機関向け	
項目	設問内容	項目	設問内容
①属性設問	大学発ベンチャー概要	①属性設問	支援機関概要
①取り組みの概要や目標、成果	経営人材マッチングの取組概要、課題、実施背景、定量面・定性面での目標と成果	①取り組みの概要や目標、成果	経営人材マッチングの支援概要、課題、実施背景、定量面・定性面での目標と成果
②必要とする経営人材	必要としていた経営人材の能力及び属性	②経営人材の確保・育成	紹介する経営人材の能力及び属性、人材確保の方法、育成の取り組み
③経営人材マッチングにおける取組	経営人材受け入れ時の課題と解決のための取り組み、受け入れ後の課題と解決のための取り組み	③経営人材マッチングにおける取組	経営人材マッチング時の課題と解決のための取り組み、マッチング後の課題と解決のための取り組み
④経営人材マッチングの評価	全体的な評価と評価要因	④経営人材マッチングの評価	全体的な評価と評価要因
⑤経営人材マッチングに取り組む環境	行政支援の活用有無、（活用有）活用内容、（活用無）活用しなかった理由、今後必要な行政の取り組み、法整備状況に対する考え	⑤経営人材マッチングに取り組む環境	行政支援の活用有無、（活用有）活用内容、（活用無）活用しなかった理由、今後必要な行政の取り組み、法整備状況に対する考え

## 3.1 取り組みの概要や目標、成果

### 【国内支援機関】

#### ● 経営人材マッチングとして行った取組

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていると判断した国内支援機関〉

- 投資先である大学発ベンチャー等に経営人材を紹介する際に活用するCxOプールを構築している。これまで当社が支援してきたベンチャー企業経営者や関連ビジネススクールの在籍者、あるいは当社メンバーの人脈から、投資先である大学発ベンチャー等に人材を紹介する取り組みを行っている。単純な人材紹介で終わることはせず、その組織の経営会議などに参加し、どんな人材が本当に必要なのかを共に考えるなど、人材紹介の一手手前の支援を手掛けている。そのため、自社のCxOプールのみならず、必要ならば一般的な人材紹介会社を利用する場合もある。
- 大学発ベンチャーに限らずだが、相手先（ベンチャー）の求めている人材・ニーズと、実際に必要な人材・ニーズが異なる場合もある。当社では、これらを指摘しながら、本当の課題・ニーズ・人材等を提案、紹介・マッチングすることに努めている。また、初期より正社員として雇用しようとするベンチャーは多いが、本当のプロフェッショナル人材を抱えるためにはそれなりの人件費を負担することとなったり、フェーズに合わせた対応は現実的に異なってくる。
- 大学発ベンチャーやスタートアップの創出、事業拡大のために必要なCxO人材をデータベース化し、企業等とCxO人材をマッチングすることで、企業の成長へつなげている。
- 客員起業家の育成や更なる客員起業家の募集・採用、大学の教授らと客員起業家とのマッチング支援などを進めている。

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていないと判断した国内支援機関〉

- 一つめは大学の研究者とエンジニア、ビジネスパーソンを結びつけ、研究シーズの事業化を目指すためのプラットフォームを2015年頃に立ち上げた。起業家精神を持つ社会人、企業経営者、将来CEO・CSO・CFO等経営層を目指す個人の方などの入会を促している。現在会員は約400人。年4回イベントを開催し、開催時には毎回30人前後の会員が参加し、研究者とのマッチングを行っている。二つめは客員起業家制度。新規事業の開発・スタートアップ企業等との協業に関する知見を有する人物を当社が雇用し、新規事業の開発や新たな協業の創出に取り組むベンチャーを支援する中で、雇用期間内（1年）に研究者とのマッチングを目指している。2023年から開始し、現在2名雇用。

## 3.1 取り組みの概要や目標、成果

### 【国内支援機関】

#### ● 経営人材マッチングで解決した/したい課題

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていると判断した国内支援機関〉

- 当社メンバーがベンチャー企業の人事担当者と共に働き、採用体制の強化を図ったことが挙げられる。人材採用に知見のあるメンバーによって、OJTのような手法を取り、採用エージェントの絞り込みや経営陣を巻き込んだ採用体制を作り上げた。
- 一例として、技術に関する人材を求めていたベンチャー企業との商談の中で、ニーズや課題などをヒアリングしていった結果、実際に必要なのはプロダクト管理などであり、技術力は十分に有していると分析。大手出身のプロダクト管理に従事していたプロフェッショナル人材を副業形式で紹介し、実際の製品リリースに漕ぎ着けた、といった事例があった。
- 2022年にCxOバンクをスタート、人材登録も開始し、現在マッチング中の段階で、2社の実績（候補）がある。大学内のシーズの事業化や企業内インキュベーション、スタートアップのマネタイズ化、新事業創出や業態転換などに関するリーダーシップを発揮し、地域の課題に対する官民連携にも取り組む。
- VCによる投資案件開拓には多額のコストを要している中、大学の教授らなどには起業したくてもビジネス化への壁を感じている人材も多い。また、起業を目指す人材についても知見不足や収入不足などによるリスクが大きく、既存の人材マッチングではうまくマッチしないケースも多々見られる。しかし、客員起業家制度による客員起業家への支援を行うことで起業に向けた準備期間を取ることができ、教授らと起業家をより密にマッチングすることができると考えている。

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていないと判断した国内支援機関〉

- プラットフォームでは、実際に研究者とビジネスパーソンがマッチし、起業まで漕ぎ着けるケースは年に1、2件ほどと、効率性に課題を抱えている。そこで、効率化を図るべく2023年から客員起業家制度を導入するに至っている。

## 3.1 取り組みの概要や目標、成果

### 【国内支援機関】

#### ● 定量的な目標

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていると判断した国内支援機関〉

- 人材マッチングは、組織を良くするための一つのツールであるため、定量的な目標は設定していない。但し、当社を創設してから、ハイレイヤー人材10~20人程度をベンチャー企業とマッチングしてきた。ハイレイヤー以外も含めれば、マッチング数は100人前後に及ぶ。
- 当社として、一人でも多くのプロ人材に挑戦の機会を与えるため、紹介・副業など形式にこだわらず、契約数を増やすための定数目標は設定している。この点は、上場企業として株主へのアピールに繋がる面もあり、定量目標は設定せざるを得ない側面もある。
- 大学発ベンチャーが生まれて、成長していくことを目標としており、そのうえで設定しているものは資金調達。調達額は1億円/社として年間6社、5年間では80社とする。現状では実績ではなく、今後の成果となる。
- 客員起業家制度としての採用人数。2023年2月に1名を雇用しており、今後更なる採用を行う意向。

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていないと判断した国内支援機関〉

- プラットフォームでは、定量的な目標は設定していない。客員起業家制度では、雇用期間内に、雇用者全員のマッチングを目標としている。

## 3.1 取り組みの概要や目標、成果

### 【国内支援機関】

#### ● 定性的な目標

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていると判断した国内支援機関〉

- 「いかに組織をよくするのか」が目標。その目標に対する達成状況は表現しづらいが、実際にCFOとしてベンチャー企業にマッチングした人材が、現在も同企業で勤務していることなどから、組織づくりとしては成功していると考えている。
- 定量目標に比例するところではあるが、契約数が増えることは、経営人材に挑戦の機会を提供する機会を増やすことにつながる。当社のテーマは、地方創生、スタートアップベンチャーの支援、ライスワーク・ライフワークの提供などであり、これらに繋がる業務やサービスを提供している。
- 定性的な目標設定はないが、マッチングして事業拡大させること。
- アメリカでは普及している客員起業家制度を、国内にて認知を広げること。また、それによるベンチャー企業の増加並びに新たな事業の共創。

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていないと判断した国内支援機関〉

- プラットフォームも客員起業家制度も共に、優秀なビジネスパーソンの発掘を心がけている。

## 3.1 取り組みの概要や目標、成果

### 【国内支援機関】

#### ● マネタイズ手法

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていると判断した国内支援機関〉

- 経営人材マッチングにおいて収益を得ているということはない。総合的な支援の中で収益を確保している。
- 人材紹介・副業マッチングなど、契約に応じた手数料収入を得ている。ただ、当社としては伴走型の支援を心掛けている為、大手人材会社のように数をこなすことで効率的に収益を上げることが難しい。この点、大企業向けの研修事業など、付加価値の高い付帯サービスを提供することで全体の収益を上げる工夫をしている。
- 県費や国の補助金を活用した取組を行っている。
- 教授らと客員起業家のマッチングが成功しベンチャー企業が設立された後、ベンチャーキャピタルとしてその企業へ投資し、リターンがあれば成功と言えるため、現時点では収益は発生していない状況にある。

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていないと判断した国内支援機関〉

- 経営人材マッチングに関して手数料等は取っていない。

## 3.1 取り組みの概要や目標、成果

### 【海外支援機関】

#### ● 経営人材マッチングとして行った取組①

- 本学主導で行う人材マッチングは全てキャリアセンターが担当している。キャリアセンターでは、大学発ベンチャー向けに以下のようなサービスを提供している。
  - ①スタートアップ企業向けのジョブフェア。
  - ②企業と人材とのマッチングを行うウェブサイト。キャリアセンターが提供する経営人材マッチングは、本学の学生へインターンシップや就職という形で企業とのマッチングをサポートする。学生以外の人材マッチングは行わない。大学発ベンチャー企業で学生以外の人材に興味がある場合は、本学のエコシステム内で大学発ベンチャー企業主導で人材探しからマッチングまでが行われる。
- 当社では、人材マッチングのためのウェブサイトを用意している。ベンチャー企業や人材がウェブポータルに登録することでお互いがマッチングする人材を探ることができる。また、当社の社員が専任でサポートを行い、企業や人材のニーズをくみ取りマッチングをサポートしている。しかしながら、大学発ベンチャーにおいては、自らが活動して人材を獲得していくことが重要である。当社ではメンターサービスや当社を通じたコミュニティへのアクセスにより大学発ベンチャーは自ら人材を獲得している。
- 本学では、各学部が一般的な就職サポートサイトとして企業と学生や卒業生をマッチングさせるウェブサイトを提供しているが、特に大学発ベンチャー向けというわけではない。大学発ベンチャーは、エコシステムの中で人材とのマッチングを自ら行っている。本学はビジネスリーダーを育てる場所であり、人材マッチングそのものが目的ではない。人材マッチングは学生、卒業生や本学と関係のある企業のために行っているサービスとなる。

## 3.1 取り組みの概要や目標、成果

### 【海外支援機関】

#### ● 経営人材マッチングとして行った取組②

- 大学においては授業を能動的に受講するだけでなく、学んだことを社会的意義のある活動として実践する方法としてベンチャー企業を立ち上げることも重要である。ベンチャー企業の立ち上げによって、新しいアイデアを実践し、イノベーション文化を育てる拠点として本学ではイノベーションラボを設立した。イノベーションラボはイノベーション文化を育て、そこで学生がベンチャー体験をすることで、社会のリーダーあるいはベンチャー企業のリーダーを育てることが目的である。大学発ベンチャーに対する経営人材マッチングとしては、本学の卒業生や学生によって立ち上げられたベンチャー企業と本学の人材をマッチングするためのジョブフェアを毎年開催している。これらの経営人材マッチング活動は本学のキャリアサービスオフィスが担当している。また、キャリアサービスオフィスでは、人材マッチングのためのウェブサイトを立ち上げ、企業と人材が登録して検索することによるマッチングサービスも提供している。このサイトはベンチャー企業も登録可能であり、人材マッチングが行われている。
- 本学において、経営人材の育成やマッチングは起業家文化を育てるアントレプレナーエコシステムを育てることである。本学のアントレプレナーエコシステムは以下の要素で構築されている。
  - ①大学の教育プログラムとして、MBA等では起業に特化したプログラムが提供されている。
  - ②起業家体験をするプログラムとして、起業の疑似体験をするプログラム等が提供されている。
  - ③イベントとして、シリコンバレーから起業家を招いての交流会などが行われる。
  - ④インフラストラクチャーとして、良い施設、良い教授、良い組織が必要となる。
  - ⑤卒業生ネットワークとして、卒業生が主催して起業家訪問等を行う。
  - ⑥外部との協業として、他の研究機関や企業と協力関係を強化する。

上記のエコシステムの中で良い人材が生まれ人材のマッチングも行われる。また、ベンチャー企業と学生とのマッチングを行うベンチャーマッチと呼ばれるシステムを用いている。ベンチャーマッチは2020年から利用が開始され、学生にベンチャー企業におけるインターンシップのマッチングを提供するウェブサイト、学生とベンチャー企業の両方が登録している。本学としては学生にこのようなベンチャーでの経験機会を提供し、良いリーダーを育てることが目的であり、人材マッチングそのものが目的ではない。このような経験を積み、ベンチャー企業で働きたい学生はエコシステムの中で自分に合うベンチャー企業を見つけていく。

## 3.1 取り組みの概要や目標、成果

### 【海外支援機関】

#### ● 経営人材マッチングで解決した/したい課題

- ベンチャー企業へ就職する場合、リスクをよく理解し、自分が求める就職先はどういったベンチャー企業かということをよく理解する必要がある。本学では、エコシステムの名のもと、様々な組織が乱立しており、人材としてはどこに行けばどのようなベンチャー企業があり、どのような経験が積めるかを正確に把握するのが難しい状況になっている。エコシステムは成長し、様々なサービスが提供されているが、これらを系統付けて整理する必要性があると感じている。
- 良い人材マッチングが可能となるためには、当社の存在感を高める必要があるが、現在は、大学の中でも認知度が高まり、人気のベンチャー支援組織となっており、良いメンターや良いベンチャーが集まることでエコシステムも構築されている。しかし、設立されてまだ歴史は浅く、伝統的なベンチャー関連学生グループに比べるとネットワークは弱い。更に良い支援業務を続けて、エコシステムを成長させていくことが必要である。
- 本学では、起業に対する文化が盛んであり、起業を目指す学生が多く集まっており、とても良いエコシステムが構築されていると認識している。よって学生のスタートアップに対して人材マッチングを含むサポートを提供する組織が設立されたときに、そういったサービスは必要ないと考えていた。しかしながら、同サービスは好評であり、実際には多くのベンチャーやベンチャー予備軍がそういった具体的なサービスを必要としていたことが証明された形となる。巨大なエコシステムの中でベンチャー企業の細かなニーズに応えるサービスは必要であり、方向性が見えないベンチャー企業にとって、細かなサポートを提供してくれる組織は重要である。しかしながら、これらのサービスはエコシステムの中で自然に生まれてくることが大切である。そういったサービスが生まれてくることこそが、本学の起業文化であり、エコシステムの強みである。
- ベンチャー企業で働くということは、高いリスクを取り、それを乗り越える実行力が求められる。自身でベンチャー企業を立ち上げた経験がない場合、高いリスクを取りそれを乗り越えることがどういうことなのかを理解することは難しい。理解しないままベンチャー企業で働く後悔して直ぐにやめることも多い。本学ではイノベーションラボを通じて学生にベンチャー企業の実体験をさせることにより、ベンチャー企業で働く意味を理解させている。
- 本学は技術的な能力には優れているが、経営能力を兼ね備えている人材はまだ少ないといえる。優れたアイデアをどのようにビジネス化していくか、まさに起業家文化やイノベーション文化が重要である。本学のイノベーションを高める活動を通じて、このような課題を改善させていく。

## 3.1 取り組みの概要や目標、成果

### 【海外支援機関】

#### ● 定量的な目標①

- 経営人材マッチングにおいて定量的な目標は設定していない。しかしながら、以下のような指標を設定してその推移を管理したり、他の大学とのベンチマークを行っている。

- ①仕事を探している学生の数。
- ②仕事を見つけた学生の数。
- ③どのタイミングでオファーが送られたか。
- ④どのタイミングでオファーを受けたか。
- ⑤雇用の形態。
- ⑥就職先の業界。
- ⑦就職先の職種。
- ⑧給与。

なお、これらの指標の中で大学発ベンチャー企業に関する数値は設定されていない。設定している大学ベンチャーに関する定量的な指標は以下となる。

- ①設立されるベンチャー企業の数。
- ②ファンド獲得額。
- ③業界別ベンチャー企業の数。

## 3.1 取り組みの概要や目標、成果

### 【海外支援機関】

#### ● 定量的な目標②

- 経営人材マッチングを希望する大学発ベンチャーの登録や経営人材マッチング成約件数において定量的な目標値は設定していない。そもそも、当社が抱える全てのベンチャーは良い経営人材を常に求めており、機会があれば自ら人材獲得を行っている。そして、その人材マッチング活動は非公式なミーティングやインターンシップといった日常的なイベントを通じて起こる場合が多い。よって、当社が定量的な数値を把握することはほぼ不可能である。当社が提供する人材マッチングウェブサイトもマッチングの機会を提供しているのみであり、その後はベンチャーと人材が独自に交渉を行っている。当社の事業としては以下の数値が定量目標となる。これらの目標値はどのようなベンチャー支援組織においても重要であり、当社でも優秀な実績を上げることによって更に良いベンチャー企業を獲得するためのアピールとなる。
  - ①どれだけの学生やベンチャーが当社支援に応募するか。
  - ②当社支援のベンチャーがどれだけ投資を得られるか。
  - ③当社支援のベンチャーがどれだけ生き残るか。
  - ④当社支援のベンチャーがどれだけの雇用を生み出すか。
- 本学として、経営人材マッチングを希望する大学発ベンチャーの登録や経営人材マッチング成約件数において、定量目標値は設定していない。あくまで人材を育てることが目的であり、人材マッチングそのものが目的ではない。但し、卒業生の就職状況などに関しては大学教育の質の指標として管理している。
- 経営人材マッチングにおいて定量的な目標は設定していない。イノベーションラボで設定している定量的な指標は以下となる。
  - ①イノベーションラボを訪れた学生数。
  - ②イノベーションラボから起業したベンチャー企業数。
  - ③メンター等による学生へのアドバイスセッションの回数。
  - ④本学スタートアップキャリアフェアの開催回数。
  - ⑤本学スタートアップキャリアフェアへの学生の参加人数。こういった指数が向上することは、イノベーションラボのエコシステムの育成度を示すものであり、ひいては良い人材を生み出し、マッチングするという成果にも繋がっていく。

## 3.1 取り組みの概要や目標、成果

### 【海外支援機関】

#### ● 定量的な目標③

- 本学が主導する経営人材マッチングとしては、ベンチャーマッチが挙げられるが、2022年の数値としては以下が挙げられる。

①オファーを出したベンチャー企業数：200社。

②ベンチャー企業からのオファー数：500件。

③オファーが成立した人数：120人。

歴史の浅いベンチャーマッチであるため、まだ具体的な数値目標等は設置していない。当然ながらこれらの数値を向上させていくことが重要である。現在アメリカの大学の多くは大学発ベンチャーに注力しており、世間の注目度も高い。こういった環境の下では、大きな成長率が見込まれるはずである。

## 3.1 取り組みの概要や目標、成果

### 【海外支援機関】

#### ● 定性的な目標①

- 大学発ベンチャー企業への経営人材マッチングという視点では定性的な目標は設定していない。経営人材マッチングはキャリアセンターがサポートするか、イノベーション&アントレプレナーエコシステム内で行われる。イノベーション&アントレプレナーエコシステムが効率的に機能することで経営人材マッチングも行われるが、マトリックス的にとらえてエコシステムを向上させていくことが必要である。要素が交わりながら質を向上させることでイノベーション&アントレプレナーエコシステムが向上し、経営人材マッチングもうまく機能するようになる。
- 経営人材マッチングに関して定性的な目標は設定していない。当社の目標は良いベンチャー企業を育てることであり、その活動を通じてベンチャー企業を輩出するエコシステムを構築することである。経営人材マッチングはその中の一つのプロセスであり、それ自体が目標ではない。
- 現状で本学が抱えるエコシステムに人材マッチングという分野は明確に定義されていない。人材マッチングはアクセラレーターやハブ、学生グループや教授たちのエコシステムの中で日常的に行われているものであり、人材マッチング自体に定性的な目標はない。

## 3.1 取り組みの概要や目標、成果

### 【海外支援機関】

#### ● 定性的な目標②

- ・ イノベーションラボは本学のイノベーション文化や起業家文化を強化し、エコシステムを成長させる目的の組織である。エコシステムができれば、経営人材マッチングもそのエコシステムの中で強化されていく。こういった起業家文化の基盤を構築するために定性目標としていることは以下となる。

①柔軟な組織とすること。

②小さなアイデアでも、実行できることから始めていくこと。

③競争は良いことである。

④アイデアは素晴らしい、しかしながら重要なのは実行に移すことである。

⑤自分と異なる人たちと時間を共有すること。

⑥常に向上することには疑問を持て。世の中において常に向上することはあり得ない。失敗して失敗から多くを学ぶこと。

⑦イノベーションとは照らされるものではない、湧き上がってくるものである。

定性的な目標の達成に重要なことは、イノベーションラボは本学の各学部の直属の組織であるということである。イノベーションラボの責任者は各学部長に直接報告する形となり、大学の複雑な政治的な影響を受けにくく、トップの意思が反映されやすい。こういった新しい試みや文化を本気で充実させていくためには、トップが直接的に関与していることが重要である。

## 3.1 取り組みの概要や目標、成果

### 【海外支援機関】

#### ● 定性的な目標③

- 本学は技術的な能力には優れているが、経営能力を兼ね備えている人材はまだ少なく、優れたアイデアをどのようにビジネス化していくか、まさに起業家文化やイノベーション文化が大事であり、そのための定性的な目標としては以下の6つの項目を強化することとなる。また、現在の達成成果としては以下が挙げられる。
  - ①学生のイノベーション文化に対するコミュニティの強化：イノベーションというテーマに特化したウェブサイトを構築した。このウェブサイトでは、様々な起業に関するライブイベントが行われている。
  - ②イノベーションを生み出すインフラストラクチャーの建設：イノベーションの本拠地ともいえるイノベーションヘッドクォーターを建設した。
  - ③抱擁性と多様性の強化：女性の起業家を増やし、女性起業家のコミュニティを作り、その数を増加させた。
  - ④大学発ベンチャー企業の開拓：ベンチャーマッチという人材マッチングのウェブサイトを公開した。また、ベンチャー探索プログラムと呼ばれる、ベンチャー企業を立ち上げるための教育プログラムが準備され、2020年から提供が開始された。
  - ⑤本学自体のイノベーション文化の強化：イノベーションを生み出す世界のトップ企業と提携し、本学の学生と企業の研究員が共同で研究開発を行う体制を構築した。また、学生ベンチャーへ投資するためのファンドを設立した。
  - ⑥イノベーションを生み出すリーダーシップの強化：イノベーションとリーダーシップを兼ね備えた人材を生み出すための教育プログラムが準備され、2020年から提供が開始されている。

## 3.1 取り組みの概要や目標、成果

### 【海外支援機関】

#### ● マネタイズ手法

- 本学において、良い職と巡り合える学生を増やすことは大学の使命であり、人材マッチングで収益を確保することは考えていない。しかしながら、以下のようなイベントにおいて、ベンチャー企業から収益を得る場合はある。
  - ①ジョブフェアを開催する場合に参加する企業から費用を徴収する。
  - ②学生がインターンシップを行う場合に、その企業から費用を徴収する。  
この費用の一部はインターンを行う学生に支払われる場合も多い。
- 当社のマネタイズは全て大学やその関連組織、スポンサーである一般企業からの寄付金であり、ベンチャーや登録しているメンターや学生から費用を受け取ることはない。経営人材マッチングのウェブサイトに関しても、ベンチャー側や人材側は全て無料で利用することができる。当社のマネタイズは良いベンチャー支援を行い、良いベンチャー企業を育てることで、スポンサーである大学や一般企業へ良いベンチャー企業へのアクセスを提供することによる寄付金の獲得により行われる。
- 経営人材マッチングはエコシステムの中で行われており、本学がそこでマネタイズを行うことはない。大学発ベンチャーが良い人材と巡り合えるエコシステムを築き上げる文化を提供することは本学の義務であり、そこではマネタイズは行われたい。
- 本学の唱えるイノベーションエコシステムにおける経営人材マッチングは、それ単独でマネタイズを目指すものではない。人材マッチングは新しいイノベーション文化を創り出すために必要なプロセスであり、それによりベンチャー企業が成長すれば、比較にならない規模のマネタイズが可能となる。よって本学でも人材マッチングによるマネタイズは考えていない。
- ベンチャーマッチは現状でベンチャー企業でのインターンシップを提供しているが、インターンシップが決まればベンチャー企業は一定の費用を支払うことになる。しかしながら、この費用の多くの割合はインターンシップを行う学生に渡されており、本学のマネタイズということではない。本学として、人材マッチングでマネタイズを行う意向はない。

## 3.1 取り組みの概要や目標、成果

### 【国内大学発ベンチャー】

#### ● 経営人材マッチングとして行った取組

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていると判断したベンチャー〉

- 当社は、社内ベンチャー制度を用いて創業しているため、関連の人脈を主体に人材を募った。（素材）
- 基本、経営人材は代表者が当人と交渉し直接引き抜くスタイルである。（バイオ・ヘルスケア）
- リファラル採用として、社長の同級生の紹介で、CFO兼管理本部長の採用に至っている。また、顧問として、他社代表取締役、業務委託として、社長の人脈から大手メーカーの開発経験者、VCの紹介で、アメリカの大手メーカーのR&Dチーム元トップの人材と連携できている。（医療機器）
- インキュベータに支店を構える企業からの紹介でR&D担当を採用した。（環境・エネルギー）
- 人材紹介会社を利用してCDOを迎え入れた。その後、大学教授の紹介でCTOを招聘。更に当社のリードインベスターの紹介でCOO・CFOを迎え入れた。（バイオ・ヘルスケア）
- 現代表取締役社長は創業者の知り合いであり、創業者が体調を悪化させた事で直接声が掛かった。今後は後継者を含めた経営人材マッチングを検討している。（その他）
- 国際交流ができるアプリやインキュベーション施設、事業内容に賛同している大手企業の支援を得て、3~4ヶ月に1度、交流会を主催し、当社事業内容に造詣の深い人物や、非常に優秀な経歴を持つ人物と交流を持つことができた。その内の何人かとは、事業連携を行っている。（AI・IoT）

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていないと判断したベンチャー〉

- 現代表は特任教授に就いていたところ、当社に出資していたVCの知り合いに当社を紹介され、代表取締役に就任している。現在は同代表の後継者として、当社WEBサイトにて経営人材を募集しているが、採用には至っておらず、ここ最近では、国立研究開発法人科学技術振興機構が運営している「JREC-IN Portal」にて、大学院卒の研究員を採用し、社内にて次期代表取締役を育成することに注力している。（バイオ・ヘルスケア）
- 代表の人脈（プライベートな友人関係）により金融業界での経験がある社外取締役を招聘したが、COOやCFO等の常勤取締役としての経営人材は獲得できていない。（バイオ・ヘルスケア）

## 3.1 取り組みの概要や目標、成果

### 【国内大学発ベンチャー】

#### ● 経営人材マッチングで解決した/したい課題

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていると判断したベンチャー〉

- 事業規模としては小規模に留まり、未だ採算性確保に至っていないため、人材の能力に対して十分な報酬をもって報えない点が経営人材マッチングで解消される可能性がある。（素材）
- 事業開発部門・営業部門において人材確保の課題を有しているが、経営人材マッチングで解消される可能性はある。（バイオ・ヘルスケア）
- CFO兼管理本部長とマッチングしたことで、経理、財務、法務、品質管理等、幅広く統括。代表がCTOに徹することができ、新製品の共同開発することができた。（医療機器）
- 専門人材を獲得できたことから、新製品の開発等で、これまで専門的な技術を持たない代表者が担ってきた役割を、化学的な領域で専門的に分析し、判断できるような体制ができた。（環境・エネルギー）
- 設立後、資金調達計画と組織作り、今後の開発計画等を練ることに長けたCDOが招聘できたことで、VCからの出資につながった。（バイオ・ヘルスケア）
- 現在、代表者を含めて、技術者が中心となっているため、財務戦略、資金計画、キャッシュ・フローの確保、事業戦略の構築などの財務や営業、マネジメントを強化したい。（その他）
- VCより、当社のフェーズにあった人脈の紹介や、インキュベーション施設の無料利用、製品化後の量産技術の開発、アドバイス、ルート確保を任せられる人物との交流が持てた。今後は、更に、フルタイムでビズデブ（事業開発）にフォーカスした取り組みを行う人材の確保を希望している。（AI・IoT）

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていないと判断したベンチャー〉

- 現代表が代表に就任した当時は、前代表が製薬の知識に乏しかったことに加え、創業メンバーに大学出身者が多く、開発及び事業化に至っていなかった。他方研究者の採用について、製薬はあらゆる分野の知識・経験が必要である為、人材発掘が困難となっている。（バイオ・ヘルスケア）
- 会社としての事業基盤策定、実施や内部のマネジメント、経理業務など解決したい課題は山ほどあるものの、一番は資金調達である。前述の課題を解決できる人材も結局は資金がなければ雇えないため、近々では資金調達ができる人材を欲している。（バイオ・ヘルスケア）

## 3.1 取り組みの概要や目標、成果

### 【国内大学発ベンチャー】

#### ● 経営人材マッチングに至るきっかけ、背景

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていると判断したベンチャー〉

- VCからはあらゆる方面で支援を受けており、その経歴等を生かした貢献を期待した。（医療機器）
- リファラル採用の他、大学院大学内にあるスタートアップコミュニティを活用しており、経営人材マッチングにおいても人となりが分かる人物との交流ができることから、当社ビジョンの理解やカルチャーにフィットするかをある程度見極められるため。また、人材紹介会社の活用は同大学院大学内に支店を構え、専門的に紹介業務を行ってきたことから利用した。（環境・エネルギー）
- 単に一般社員としての雇用ではある程度の科学的知見と経営知識両方を有する人材の獲得は難しいほか、事業上でも創業間もなく支柱となる経営陣が必要となったため、経営人材マッチングを行うほか手段がなかった。（バイオ・ヘルスケア）
- 交流会を行うきっかけとしては、元々、アカデミア出身であったことから、交流会を開くことで、何かうまくいきそうな感覚を持っていた。VCを活用するきっかけは、大学発シーズ向け補助金の説明会に参加時、VCから支援の話を受けたことから。（AI・IoT）

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていないと判断したベンチャー〉

- 経営人材マッチングとして現代表が就任した経緯としては、前代表が製薬関連の知識が乏しいと判断したVCが新経営者を探索していたこと、また、VCと現代表との関係性の確立、事業化が必須であったことから、人材採用を急いだためであった。（バイオ・ヘルスケア）
- 何をすることも資金調達が必要で、その中で研究開発も同時並行で行わなければならない、研究員でもある代表が資金調達に専念することはできないため、資金調達をミッションとした経営人材が不可欠と考えたことが背景となっている。（バイオ・ヘルスケア）

## 3.1 取り組みの概要や目標、成果

### 【国内大学発ベンチャー】

#### ● 経営人材の受け入れまでにかかった期間

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていると判断したベンチャー〉

- 必要時のその都度採用につき、ケースバイケースであるが、概ね半年未満である。（素材）
- 社長が描くビジョンにはまる人格、能力、経験を有するかどうかを判断するのに、会社説明を含めて2～3回の面談を実施し、1～2ヶ月で判断する。（医療機器）
- 人材紹介会社へは必要な時にこちらからアプローチし、紹介までの期間は、さほどかかっていない。（環境・エネルギー）
- 設立からすぐに経営人材マッチングはスタートしており、現在の陣容になるまでおよそ2年半の期間を要した。（バイオ・ヘルスケア）
- 交流会では興味やテーマが合致すれば、翌日から一緒に活動する人材もいた。VCからの紹介では補助金の説明会后、月1回のミーティングを以て、1年間を擁し、契約に至った。（AI・IoT）

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていないと判断したベンチャー〉

- 現代表が入社するまでには、半年程度の時間がかかった。また、研究者の採用については、半年から1年以内。更に、現在当社WEBサイト上で行っている経営人材の募集は5年程前から行っているが、採用に至っていない。（バイオ・ヘルスケア）

## 3.1 取り組みの概要や目標、成果

### 【国内大学発ベンチャー】

#### ● 定量的な目標

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていると判断したベンチャー〉

- 特段の定量的な目標設定は行っていない。（素材）
- 特別な目標は設定していない。（医療機器）
- 特に設定はしていない。（環境・エネルギー）
- 定量的な指標は特になかったが、設立当初に立てた事業計画を円滑に遂行できるかどうかを目標として立てていた。結果的に今日に至るまでの進捗では、当初の事業計画通りで概ね推移している。（バイオ・ヘルスケア）

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていないと判断したベンチャー〉

- 現代表の就任に際しては、経営者の採用が目的であった為、1名と設定していた。また、研究者を都度採用する際は人手不足である為、1名と決めている。（バイオ・ヘルスケア）

## 3.1 取り組みの概要や目標、成果

### 【国内大学発ベンチャー】

#### ● 定性的な目標

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていると判断したベンチャー〉

- 具体的なものはないものの、当該人物の能力や性格を重視し、人物本位としていた。（素材）
- 代表の不得意分野を補完し、業務負担を軽減すること。又、事業化に向けた計画の進行をリードできる人材を欲している。（医療機器）
- 特に設定はしていない。（環境・エネルギー）
- 経営人材と研究員や先生方とのチームワーク実現や融和性を目標としていた。達成状況としては概ね達成できていたが、まだ改善できるポイントはあると感じている。（バイオ・ヘルスケア）
- 社長がCTOとしての務めを果たす為、その他の業務への負担軽減を目的としている。具体的には、組織管理責任者や事業の形を組成する人材の登用を目標としており、COOとして迎えたい。（AI・IoT）

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていないと判断したベンチャー〉

- 現代表については、経営者としての資質、製薬関連の技能・知識が求められていた。また、研究者の採用については、開発に関する業務能力・業界経験を有し、当社が求める分野の業務に適合できるかを重要視していた。（バイオ・ヘルスケア）

## 3.2 経営人材マッチングの評価

### 【国内支援機関】

#### ● うまくいっていると判断した要因

- 地方ベンチャーや大学発ベンチャー等の案件を着実に手掛けることで、手間暇や時間はかかるものの、大手同業筋との差別化はできている。また、柔軟な対応によって、難しい案件にも対応してきている。一例としては、大手企業のCDOが決まらなかった案件について、当社への引き合いに際しては、副業対応などプロジェクトとして短期的・試験的にプロ人材を紹介、双方が良いと感じたら正式にCDOに就任する、という形式を提案したところ、これがうまくいった。
- 人材を集めることが重要だが、集めることができているのでうまくいっている。
- 2023年に初めて客員起業家制度で雇用したため、未だ起業という成果には至っていないものの、現時点で複数の大学教授らに期待されていると聞かれる。今後、客員起業家の育成や教授らとのマッチングを進め、1~2年の間には成果をだせる見込みがある。

#### ● うまくいっていないと判断した要因

- プラットフォームにおけるマッチ率が低い。マッチ後も、起業まで漕ぎ着けるのは5社に1社程度。

## 3.2 経営人材マッチングの評価

### 【国内支援機関】

#### ● 個々の取組の評価期間

- ケースバイケースではあるが、概ね1年以内で判断している。
- 目的は「良い組織をつくる」ことであり、「どの程度の期間で評価するのか」と示すのは難しい。
- ケースバイケースではあるが、収益構造上、大手人事会社のように数をこなして収益を上げているわけではないため、最低でも14ヶ月（同業では10ヶ月程度）の伴走支援に努めている。
- 目安としては3年程度を判断の期間としている。
- 起業まで通常1年、最大2年を見込む。

## 3.2 経営人材マッチングの評価

### 【海外支援機関】

#### ● うまくいっていると判断した要因

- シリコンバレーがあり、ベンチャー文化が備わっていることがその要因として大きい。シリコンバレー自体が大きなエコシステムである。大きなエコシステムの下、本学もよいエコシステムを育ててきた。経営人材マッチング支援は、キャリアセンターに始まるが、その後はエコシステムに受け継がれていく。
- 当社の創立当時は知名度が低く、良い人材が集まりにくかったが、今は当社の大学内での知名度は高く、良い学生や大学発ベンチャー企業が集まってくる。当社が過去に抱えていたベンチャー企業とのネットワーク構築もうまくいっており、良い人材と良い企業が集まり、良い人材マッチングが行われる環境が整っているとみている。当社と他の大学内のベンチャー支援組織との大きな違いは以下であると考えている。
  - ①大学との関係性は近いが、大学とは別の組織であり、大学の規則等に縛られない。
  - ②資金提供を受ける際に、一定額内であれば株式を資金提供者に渡す必要はない。ベンチャー企業経営者にとって、資金を得ることは重要であるが、多くのベンチャー支援組織のように株式を提供してしまうと、経営の自由度が狭まることも事実である。
- 成功例を多く抱え、起業を目指す優秀な学生が集まり、イノベーションエコシステムを構築している。シリコンバレーの巨大なエコシステムの中で、更に本学という起業家を生み出すエコシステムがうまく構築されている。実際に世界で最も優れたイノベーションエコシステムといえ、それはその成長を支える人材の育成や適切な人材のマッチングがうまくいっている証拠ともいえる。
- イノベーションラボが設立されてから本学発のベンチャー企業の数大きく増えた。これらのベンチャー企業は学生やベンチャー経験者等とコミュニケーションをとり、人材マッチングもエコシステム内で行っている。
- アメリカにおいても技術系背景が最も強い本学において、ベンチャーの起業数は上位である。これはイノベーションエコシステムがうまく育成されていることを示しており、エコシステムの中で経営人材マッチングもうまくいっていると評価してよいといえる。

## 3.2 経営人材マッチングの評価

### 【海外支援機関】

#### ● 個々の取組の評価期間

- 経営人材マッチング支援の取り組み評価は時間軸をどう設けるかで異なる。短期的には、その人材が満足すればよいが、長期的には失敗といえる経験でも役に立つ場合が多い。失敗により次の機会を得てそこで経験を活かして成功する場合も多い。あくまでどこで区切るかであり、それは何を評価したいかによって主観的な区切りとなる。マッチング組織としての評価であれば結果のトラッキングという意味も含めて、1年程度が妥当であると考ええる。
- 事業全体としてみれば10年が1つの基準であるが、経営人材マッチングのみに絞った場合、変化の激しいベンチャー企業においては1年あるいは6ヶ月程度で判断するのが良いと考える。
- リスクが高く、入れ替わりも激しい本学発のベンチャーの環境でいけば、1年以内での判断が妥当といえる。
- 経営人材マッチングという意味では、1年くらいが適切と考える。それ以上長くなれば、離職して失敗といえる割合も増えることになる。
- 事業全体としてみれば10年を指標にしたが、経営人材マッチング支援に関してどの程度の期間で成果を評価するかといえは、1年、3年といった単位が妥当であると考ええる。

## 3.2 経営人材マッチングの評価

### 【国内大学発ベンチャー】

#### ● うまくいっていると判断した要因

- 人物本位の採用を行った事もあり、受け入れた人材が好人物であったため。（素材）
- 創業時のみ経営陣をVCに紹介してもらったケースがあったが、上手くいかなかった。ただ、スタッフに関してはVCから適切に業界経験者を得た。その意味では一定の成果を得たと考えている。（バイオ・ヘルスケア）
- 人材紹介会社から1名（リサーチと研究開発）採用できたことは成果として考えている。採用できたことによって、新製品の開発等で、これまで専門的な技術を持たない代表者が担ってきた役割を、化学的な領域で専門的に分析し、判断できるような体制ができた。（環境・エネルギー）
- 事業計画が現状予定通りに推移しているため、成功か失敗かと聞かれれば成功だと感じている。しかし、経営陣の私の強さなどによりチームワークに歪みが一部見られたこともあり、そういったことを加味すると非常にうまくいったとはいえない。（バイオ・ヘルスケア）
- 窓口は広く、様々な情報は入ってくる点は評価できる。ただ、CFOについて必要としているが、報酬の問題もあり、採用は実現していない。（その他）
- 初めての製品化、販売に至るまで、想定通りの仕事をしてもらった。ただ、更に人材マッチングがうまくいき、事業計画以上に順調に進捗している企業の話も聞いている為、大成功事例からは劣るという判断。（AI・IoT）

#### ● うまくいっていないと判断した要因

- 現在のところ、次期代表となる経営人材の採用に至っていないため。給与面・待遇面での改善が課題となる。（バイオ・ヘルスケア）
- 本調査時点で常勤役員（経営人材）のマッチングに至っていないため。また、VCから紹介を受けた人材も創薬業界にコネクションを持っておらず、役に立たなかったため。（バイオ・ヘルスケア）

## 3.2 経営人材マッチングの評価

### 【国内大学発ベンチャー】

#### ● 評価にあたっての判断基準

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていると判断したベンチャー〉

- コーポレート部門における実務・事務作業の早期化に繋がる点。（素材）
- 経営人材が市場に出回りにくい人材であるものと認識しており、ビズデブ（事業開発）を強かに推進できる人材かどうか。（医療機器）
- カルチャーフィットやベンチャースピリッツを備える人物かどうか。（環境・エネルギー）
- 短期的な経営目標達成も重要だが、同時にそれを継続し続けられるチームの造成も不可欠であり、その両方ができる経営人材かどうか判断基準となる。（バイオ・ヘルスケア）
- 当社が望んでいたような人材（COO）を迎えられるかどうか。（AI・IoT）

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていないと判断したベンチャー〉

- 後継者問題は経営上の課題であり、現在のところ、実際に採用できていないことが、最大の判断基準である。（バイオ・ヘルスケア）
- マッチングの有無、また、候補となる人材の創薬分野へのコネクションの有無。（バイオ・ヘルスケア）

#### ● 評価にあたっての期間

- 退職者の補充等の場合、退職への準備期間（業務の引継ぎ等）もあり、約6ヶ月程度を想定。（素材）
- 特に期間は定めていない。（医療機器）
- 合う人がいればなるべく早く採用したい。（環境・エネルギー）
- 最初に経営人材が参画してからの約1年半の期間である。（バイオ・ヘルスケア）
- 自身のスキルを誇大に報告している場合も散見され、3ヶ月間程度を目途に、相性、方向性、スキル等を確認する。（AI・IoT）

## 3.3 経営人材マッチングでのVCの利用

### 【国内大学発ベンチャー】

#### ● 活用した/したい内容

- 経営人材マッチングでの利用はない。ただ、創業時にVCからマッチングの副産物として人材の紹介や面談等の調整、採用活動に関する事務的な支援を受けた。（バイオ・ヘルスケア）
- 初回面談の日程調整も含めた形での人材の紹介。資金援助。（医療機器）
- 待遇面や地理的な面等の条件が合わずに採用には至らなかったものの、VCを活用し、紹介を受けた。（環境・エネルギー）
- COO・CFOの紹介を受け、その業界知識と海外経験が大いに役に立っている。（バイオ・ヘルスケア）
- VCから経営人材の紹介は受けたが、資金調達を行っていないためそれ以上の支援はなし。（バイオ・ヘルスケア）
- 資金援助、人材採用、インキュベーションオフィスの無料使用を受けた。また、資金援助を受けていないVCからも人材を1名紹介してもらった。（AI・IoT）

#### ● 活用しなかった/しない理由

- 現在はVCの出資を受けておらず、活用できない。なお、現代表が就任した際は当時、当社に出資していたVCからの紹介であった。（バイオ・ヘルスケア）
- 特に利用する必要が感じられないため。（バイオ・ヘルスケア）

## 3.4 経営人材マッチングでの行政支援の活用

### 【国内支援機関】

#### ● 活用した/したい内容

- 客員起業家活用企業等実証支援委託事業に採択された。
- デジタル田園都市国家構想交付金として国の補助金を活用している。
- 経済産業省の客員起業家活用企業等実証支援委託事業の受託事業者として、補助金等を活用している。

#### ● 活用しなかった/しない理由

- どのような支援があるか把握していない。

## 3.4 経営人材マッチングでの行政支援の活用

### 【国内支援機関】

#### ● 必要な行政の支援や要望

##### 〈行政支援を活用した国内支援機関〉

- 金銭面のサポートに尽きる。マッチング自体に対する支援はそれほど必要としていないが、マッチ後、ベンチャーの設立準備段階から活用できる助成金などがあれば助かる。2022年までは文科省事業のインキュベーションプログラム制度があり、シードベンチャーでも助成が受けられるなど、とても良い制度であったと感じている。
- 研究開発費は補助金の対象だが、一方で経営人材については補助の対象外のため、その点を補助金の対象としてほしい。
- 経営人材の育成そのものに対する支援や、客員起業家制度をはじめ起業を目指す人材の採用に係る制度的及び金銭的支援。

##### 〈行政支援を活用していない国内支援機関〉

- 官公庁で勤務経験のある人材がベンチャー企業に参画するなどの動きが活発化すれば、面白いと思う。また、金銭面での補助的支援はわかりやすく、効果的だと考えている。
- 家族構成・家庭環境・年齢面など各個人の性質が課題となって、まだまだ地方への就労はハードルが高い。当社では副業など部分的な関与を含め、試験的に携わる機会等を提供しているが、地方移住となると心理的なハードルはさらに上がる。そのため、お試し移住などの仕組みがあれば促進され则认为している。また、地方自治体についても、場所を推すのではなく、どのような企業・業種があるか等の活かせるスキルがイメージしやすい企業や業種等を推すことが、アピールに効果的であると考える。

## 3.4 経営人材マッチングでの行政支援の活用

### 【海外支援機関】

#### ● 活用しなかった/しない理由

- ベンチャー企業への人材マッチングはベンチャー企業と人材が自ら望むものであり、行政支援を活用して行うべきではない。
- 大学のリソースを最大限活用する意向であったし、それができる環境であった。行政支援を活用する必要性がなかったのがその理由となる。
- 本学のようにエコシステムが充実している環境の中で大学発ベンチャーが人材マッチングにおいて行政支援を受ける理由はない。
- イノベーションを生み出すエコシステムにおける経営人材のマッチングに、行政支援が必要とは思えない。
- 行政が提供するベンチャーへの資金支援を活用するベンチャー企業はあるが、経営人材マッチングに関してはエコシステムの中で行うべきであり、エコシステム以外の人材を活用してもうまくいく可能性は少ないのではないかと考える。

#### ● 必要な行政の支援や要望

- 行政支援への要望は特にない。

## 3.4 経営人材マッチングでの行政支援の活用

### 【海外支援機関】

#### ● 法整備状況に対する考え

- カリフォルニア州においては、競合防止の規制がなく、例えばある企業で働いた後、その後直ぐに競合となる企業で働くことが可能である。これはその人材の移籍によってベンチャー企業の成長のカギである製品技術の流出の可能性があるということであり、事業展開において大きなダメージを受ける可能性がある。こういった技術流出を防止する法整備は必要となる。
- 人材獲得に関しての法整備はよくできていると感じるが、問題となるのはある企業から競合企業へ移籍する際の制限である。制限が緩いと、ベンチャー企業が抱える機密事項が容易に他社に渡る可能性が高くなり、制限が厳しいと人材の流動性を下げる。これらを考慮して良い法整備が必要になると考える。
- カリフォルニア州においては、競合企業への転職は自由であるが、これはベンチャー企業で働いて得た技術やノウハウが簡単に他社に入手される可能性があることになる。これはその技術で事業を展開しようとするベンチャー企業にとっては命取りにもなりえる。競合への転職を禁じている州もあり、カリフォルニア州でも同様な法整備ができることを要望する。こういった法制度に関し、本学では本学内組織の技術ライセンシングオフィスが技術流出等に関するアドバイスをベンチャー企業に与えている。
- 経営人材マッチングにおける法整備は整っており、基本的にベンチャー企業にとって人材獲得が行いやすい環境になっているといえる。秘密保持契約や知財に関する法制度はベンチャー企業に有利というわけにはいかないが、どう運用するかで潜在的な問題は避けることができる。イノベーションラボでは法学部のコミュニティも活用しながら、このような問題に取り組んでいる。
- 大学発ベンチャーへの経営人材マッチングにおける法整備は整っていると考えている。重要なのはそれを正しく解釈し、正しくベンチャー企業や人材に伝える弁護士などのリソースにアクセスできるエコシステムを構築することである。

## 3.4 経営人材マッチングでの行政支援の活用

### 【国内大学発ベンチャー】

#### ● 活用した/したい内容

- スタートアップの補助金等、毎年各方面から補助金を得ている。(バイオ・ヘルスケア)
- 補助金などの情報は入手出来るので、フル活用したい。(その他)
- リモートワーク推進の補助金を利用した。人件費に充当するのも容認されている点が良かった。(AI・IoT)

#### ● 活用しなかった/しない理由

- 行政支援にどのようなものがあるか把握しておらず、期待自体もあまりしていない。民間企業の方がノウハウを蓄えていると思う。(素材)
- 存在を知らなかった。(バイオ・ヘルスケア)
- 活用できそうな支援がない。または見つけられていない為、活用に至っていない。(医療機器)
- 具体的に利用できる補助金のメニューを見つけることができなかった。地元の商工会から具体的なサポートを受けられなかった(海外展開についての助言が難しかったと思われる)。(環境・エネルギー)
- 研究開発に関する各種補助金についてはアンテナを張っていたが、経営人材マッチングに関してはそもそも支援制度があることを知らなかったため。(バイオ・ヘルスケア)
- そもそも経営人材マッチングに関する行政支援を認知していなかった。また、もし認知していたとしても、行政支援を受ける段階まで企業基盤の構築に至っていないと考えている。(バイオ・ヘルスケア)

## 3.4 経営人材マッチングでの行政支援の活用

### 【国内大学発ベンチャー】

#### ● 必要な行政の支援や要望

##### 〈行政支援を活用したベンチャー〉

- 事業化についても、開発についても、資金が必要である。補助金制度の充実が求められる。（バイオ・ヘルスケア）
- 行政の担当者を派遣してくれるサービスを要望。フルタイムでなくても、良いので、行政との繋がりを継続的に維持したい。（その他）
- 人材確保に必要な原資の調達のサポートがあれば有難い。（バイオ・ヘルスケア）
- 交流会は引き続き、人材との出会いの有効な方法としてトライし続けたいが、開催場所の確保が難しく、行政には交流会における施設の提供をお願いしたい。現状では、VCや賛同してくれる大企業の会議室等を提供してもらっている。（AI・IoT）

##### 〈行政支援を活用していないベンチャー〉

- ベンチャー支援に対して、経営全般に対する積極的な支援を要望。また、どのような支援策があるか把握し難いため、支援策の積極的なPRが必要。（素材）
- 広報活動・啓蒙活動の普及や利用メリットの説明をしっかりと欲しい。（バイオ・ヘルスケア）
- 民間の人材マッチングサイトでは、ベンチャー企業特集を無料会員でも閲覧できるようになっている等、取り組みに好感が持てる。研究者が登録しているデータベースもあり、ここから採用できたため、現在も利用。掲載料は無料。行政でもデータベースの作成、登録をお願いしたく、業種、職種、職階別のプラットフォームとすれば人材を検索しやすい。（医療機器）
- ベンチャーではスペックの高い人材を求めるが、県外から若い人材への移住補助や所得面でのメリットなど、採用する人材への経済的に魅力的なサポートがあれば嬉しい。（環境・エネルギー）
- 支援制度があれば利用していたため、所轄官庁による周知を更に徹底してほしい。（バイオ・ヘルスケア）
- 行政で大学発ベンチャー企業の経営人材になり得そうな人材を職員として雇用し、出向という形でベンチャー企業が受け入れる様な制度があれば良い。雇われる側としては収益化に至っていないベンチャーが企業として継続できるのかという点に不安を持つため、行政が雇うという形のセーフティネットがあれば大学発ベンチャーにとってより良い環境になると考える。（バイオ・ヘルスケア）

## 3.4 経営人材マッチングでの行政支援の活用

### 【国内大学発ベンチャー】

#### ● 法整備状況に対する考え

##### 〈行政支援を活用したベンチャー〉

- 業界情報をはじめ、人材の情報が欲しい。厚生労働省所管の独立行政法人や特許庁の現場の方の勉強会やセミナーに参加したい。規制当局、現場の主要機関が行うセミナーには興味がある。（バイオ・ヘルスケア）
- 給料の現金払い以外も認めてほしい。当社が属する業界では、ビットコインを普及させたい思いを強く持つものが多く、ビットコイン払いの認可を望む。このままでは、業界の縮小につながる危機感を持っている。また、マネーロンダリング対策を行っていなかった企業経営者の逮捕も処罰が厳しく、これも業界の縮小につながるものと考え。リスクレベルに応じた法整備を望む。（AI・IoT）

##### 〈行政支援を活用していないベンチャー〉

- 地方のベンチャーでの仕事を選ぶとインセンティブが受けられるなど、優遇される流れを作って欲しい。（環境・エネルギー）
- 経営人材の流動化を促すような法、制度があれば嬉しい。大金を費やして経営人材と契約を結んだあと、その人材の能力が求める水準を下回っていた場合、もしくは期待していたパフォーマンスに満たない場合に容易に解雇することもできない。それは現代の日本社会の労働慣習による心理的ハードルももちろんあるが、周りでは労働争議にまで発展したケースもあり、解雇には制度的なハードルもある。ベンチャー企業は少数精鋭のため1名でもパフォーマンスが低いと全体に与える影響が大きいほか、それでも解雇し難い事情もあり、経営人材の新規採用は非常に大きなリスクとなっている。（バイオ・ヘルスケア）
- 経営人材の行政による雇用、出向に関する法整備があれば、大学発ベンチャーにとってより良い環境になると考える。（バイオ・ヘルスケア）

## 3.5 経営人材の確保・育成/必要とする経営人材

### 【国内支援機関】

#### ● 大学発ベンチャーから必要とされる経営人材の業務内容

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていると判断した国内支援機関〉

- 例えば、医療機器ベンチャーでは代表者が研究者であることが多いため、営業・管理・人事面などがカバーできていない。そのため、各ラウンド毎に必要な人材を紹介していく。各ラウンドで必要な人材の一例として、以下が挙げられる。
  - ①シード期～アーリー期：人事のトップや事業のマネジメントを行う人材など、経営者の補佐役。
  - ②シリーズA～B：COOや管理部長など、全体を見渡すことができる人材。
  - ③B前後～：CFOなど、資金調達に精通する人材。
- 案件によってまちまちではあるが、大学発ベンチャーでは技術系の人材を求められることが多い。また、資金調達フェーズに移ると、CFOを求められるケースが多い。その他、法人営業に長けた人材を求められることも多い。
- 経営管理において経営人材を必要とされるケースが多く、求められる能力としては、知財、国の認証取得、CFOなど千差万別なため、経営経験があるかという点に重きを置いている。
- 大学教授らから客員起業家に求められることとして、短期的に見ると、プログラムなどのプレゼン能力やWebサイトの作成、助成金や契約書等の各種申請書等の作成など。長期的に見ると、ビジネス目線での事業計画策定、人事面や実務面での戦略立案などが挙げられる。

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていないと判断した国内支援機関〉

- ベンチャー側から経営人材マッチングを要請されるケースはほとんど無い。基本的にプラットフォームを用意して各人に任せている。当社が積極的に関与したのは、これまでに1、2社ほどであるが、研究者の技術分野に明るいのはもちろんのこと、強いて言えば資金調達に詳しい人物が求められた。

## 3.5 経営人材の確保・育成/必要とする経営人材

### 【国内支援機関】

#### ● 大学発ベンチャーから必要とされる経営人材の能力

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていると判断した国内支援機関〉

- MBAの取得がまず挙げられる。その他、ベンチャー企業の経営者が事業自体のブラッシュアップに注力する環境を整えるべく、営業・管理・人事などの各部門で部長職経験がある人材を求める場合が多い。
- 幅広いプロフェッショナル人材を扱っているため、要望に応じてまちまちである。CFOなど専門職では、関連する資格を取得する必要があるが、当社の考えとしては、どのような業種・業務に携わっていたかという実績・経験（技術面、法人営業など）を重視している。
- 経営人材候補に求める能力として、必要な資格や経験業種等といったものではなく、高度な知識・技能を有する優秀な人材で、経営に関わった実績があるかを見ている。
- 特段資格等は必要なく、また経験業種等も絞っていない。大企業などでのハンズオンで活動した経験（何かを販売・制作したなど）や、大学教授との信頼関係構築のためのコミュニケーション能力等を重視している。

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていないと判断した国内支援機関〉

- 資格や役職経験は、あればなお良いが、要件として設定はしていない。これまでマッチした経営人材では、ベンチャーキャピタル、証券会社、商社や、民間R & D部門の出身者が多い。

## 3.5 経営人材の確保・育成/必要とする経営人材

### 【国内支援機関】

#### ● 経営人材候補のリクルート方法

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていると判断した国内支援機関〉

- 関連するビジネススクールの在職者や当社メンバーの人脈によって、多様な人材プールを形成している。
- 必要な人材確保のために何らかの特殊な取り組みをしているわけではなかったが、政府系ファンドから、地方創生に関する転職マッチング・プラットフォームやWebメディアを事業譲受し、地方のプロフェッショナル人材に関するデータやリソースが広がり、大手製造業の技術系プロフェッショナル人材などが集まりやすくなった。
- 大学がCxO候補というポジションで、副業人材の募集を実施している。このプログラムでは、研究者と共に大学発のベンチャー企業設立を支援するため、人材紹介企業との連携を図っており、集まった人材にはCxOバンクに参加することを呼びかけている。
- 客員起業家公募による採用や、ベンチャーキャピタルとして大学発ベンチャー企業との関わりを有する点を活かし、スカウティングでの採用も進める。なお、大学にて講義は常時行っているが、同講義はリクルート目的ではない。

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていないと判断した国内支援機関〉

- プラットフォームの立ち上げと客員起業家制度が主な取組となる。

## 3.5 経営人材の確保・育成/必要とする経営人材

### 【国内支援機関】

#### ● 経営人材候補のプール方法

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていると判断した国内支援機関〉

- MBAを海外で取得しようとしている人材をプールする取り組みを行っている。今後は、海外大学との連携も視野に入れている。
- 地方プロ人材を幅広く集めることができているほか、副業登録などに際して登録者数を着実に増やしてきた（約17,000人）。
- CxOバンクは、人材の情報を登録・管理するシステムを運営、CxOバンク登録者に対する求人等の情報の提供、登録者向けのイベント（交流イベント、ワークセッション等）の開催を行っており、協議会が人材紹介会社に事業運営を委託している。
- 客員起業家の公募やスカウティングなどで起業を目指す人材に直接声をかけたり、大学ではなく企業の講義等に登壇することなどで露出を増やし、当社の知名度を向上させることで経営人材の確保・プールをする意向。

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていないと判断した国内支援機関〉

- プラットフォームの会員は約400人。当社HPの他、facebookやTwitterなどのSNSで随時取組・イベント等について告知している。

## 3.5 経営人材の確保・育成/必要とする経営人材

### 【国内支援機関】

#### ● 経営人材候補のコミュニティ形成

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていると判断した国内支援機関〉

- 過去の経歴（コンサルティングファーム勤務や大手人材紹介会社勤務、起業経験）から、多様なコミュニティを形成している。
- コミュニティ形成等の取り組みは必要だと思うものの、実際にはそこまでできていない。
- CxOバンク登録者同士の交流イベントを開催している。
- 現状当社が雇用する客員起業家は1名であり、本調査時点で何か取り組んでいることは特段ない。今後は同客員起業家1名を中心として、別企業に所属する客員起業家との交流を深めたりしていく意向。

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていないと判断した国内支援機関〉

- プラットフォームの会員向けに、年4回、イベントを開催。イベントでは、研究者が技術内容についてプレゼンを行い、興味を持ったビジネスパーソンが研究者へアプローチする。

#### ● 経営人材候補確保のためのその他の取組

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていると判断した国内支援機関〉

- 具体的な取り組みとまではいかないものの、副業・フリーランスに踏み出す人材は未だ二の足を踏むケースが多い。ただ、身近で実績を上げている人材の横のつながり・連携、事例を紹介することで、一步踏み出せる人材は増えると考えており、これらの仕掛けをしていきたい。

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていないと判断した国内支援機関〉

- 現状、プラットフォームで研究者とビジネスパーソンの自然なコミュニティ形成に任せている。マッチ率が低いのでさらなる工夫は必要と感じているが、プラットフォームの枠組で特段策は講じていない。別の形で解決するべく、客員起業家制度を導入した背景がある。

## 3.5 経営人材の確保・育成/必要とする経営人材

### 【国内支援機関】

#### ● 地方での経営人材候補の確保のための取組

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていると判断した国内支援機関〉

- 当社が特別に工夫したことではないが、コロナ禍でリモートワークが普及してきた。そのため、今後は地方経済圏における経営人材確保でも働き方が多様化し、従来に比べて人材確保が行いやすくなる可能性がある。
- 当社としては、元々が地方創生などをテーマとして事業を開始したこともあり、全国各地の案件に携わるようにしてきたほか、他社から地方マッチングプラットフォーム等を引き継いだことで、地方人材のリソースは豊富となった。ただ、首都圏から地方への流動を主として、家族や年齢などがハードルとなり易いことは否めず、課題は解消し切れていない。当社の感触としては、ハイクラスのプロ人材は場所ではなく、何ができるか、どのように力が発揮できるか、ということに主眼を置いている傾向にあり、平均年収900万円クラスの人材を集めるようにしている。
- 副業として関わってもらう形としており、国内・海外を問わず興味があれば人材登録を進めている。
- 自治体や地方銀行などと連携することで、地方の大学教授並びに起業家候補とのリレーション構築を目指している。また、関東圏内にこだわらず、起業へのモチベーションがある客員起業家を探し雇用することにも取り組んでいる。

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていないと判断した国内支援機関〉

- プラットフォームのイベントを、地元のほか、東京都でも実施して関東エリアの人材確保もカバーしている。自治体・金融機関とは、様々な交流を行っているが、人材に関するものは無い。

## 3.5 経営人材の確保・育成/必要とする経営人材

### 【国内支援機関】

#### ● 海外展開を推進するための経営人材候補の確保の取組

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていると判断した国内支援機関〉

- 海外展開に強みを持つ、大手商社などの人材と接点を持つようにしている。実際に、当社がベンチャー企業にCMOとして紹介した人材は、同人が大手商社勤務時に知人の紹介によって、現在の当社メンバーと接点を持っている。また、現在は海外大学との連携も視野に入れながら、海外でMBAを取得しようとする人材をプールする取り組みを行っている。
- 場所にはこだわらない客員起業家の雇用・育成を進めることが挙げられる。

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていないと判断した国内支援機関〉

- プラットフォームの存在を、海外のビジネススクール（米国、欧州）で告知している。

## 3.5 経営人材の確保・育成/必要とする経営人材

### 【国内支援機関】

#### ● 経営人材候補の育成の取組

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていると判断した国内支援機関〉

- 大手人材紹介会社で勤務経験のある当社メンバーが、ベンチャー企業の人事担当者と共に働くことでOJTのような育成を行った。また、関連するビジネススクールでは、一般個人や法人従業員向けにMBAプログラムを提供している。
- 対外的なプロ人材の育成に関するサービス提供などは実現できていないが、大手企業向けの育成プログラム（リスキリングプログラム）の提供などは開始しており、幹部社員の再教育などには取り組み始めている。また、事業を通じて間接的にとはなるが、座学だけでなく、実践を通じて成長に繋がると考えている為、中小企業の案件を副業として紹介すること等が、結果的にこうした人材育成に繋がっていると考える。
- 経営者とのコミュニケーションが取れるよう、オンラインサロンを設けている。
- 事業の立ち上げに向けたハンズオンでの知見・知識の提供や、客員起業家自身の専門・興味分野以外の分野を研究する大学教授との関係構築を進める意向。また、ベンチャーキャピタルにて雇用していることを活かし、スタートアップに投資する投資家の目線で起業を見据える意識や、投資家とのリレーション構築なども挙げられる。

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていないと判断した国内支援機関〉

- 客員起業家制度がその取組となる。現在雇用中の2名はOJTの形でサポート・教育を行っている。

## 3.5 経営人材の確保・育成/必要とする経営人材

### 【国内支援機関】

#### ● 大学発ベンチャーと経営人材候補との技術的ギャップへのカバー

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていると判断した国内支援機関〉

- マッチング前の綿密な面談やマッチング後の定期的な面談によって、カバーしている。
- 大手製造業の経験者などもプロ人材として多く登録されており、状況や案件によりけりではある。相手先（ベンチャー）の求めている人材・ニーズと、実際に必要な人材・ニーズが異なる場合もあるため、これらを見極めながら必要な人材を、必要な形で紹介・マッチングするように努めている。
- テクノロジーに係る興味や技術的な関心を強く持つ人材を客員起業家として迎えること。客員起業家自身としては、興味がある分野以外でも、関係を構築している大学教授が出している論文・書籍を読んだりすることで、知識の拡充を図っている。

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていないと判断した国内支援機関〉

- そもそも、当該技術分野に明るいことをベースとしてマッチングしているため、マッチ後に技術面でこれといった手厚いサポートはしておらず、ビジネスパーソン側からのニーズも少ない。

## 3.5 経営人材の確保・育成/必要とする経営人材

### 【海外支援機関】

#### ● 大学発ベンチャーから必要とされる経営人材の業務内容①

- キャリアセンターがマッチングを行う場合、学生のインターンシップや就職となる。インターンシップの場合、以下の側面がある。
  - ① 学生が将来就職したい仕事を決めるための体験としてベンチャー企業で働く。
  - ② ベンチャー企業は将来的に有望な人材を見つけることや学生とのネットワークを拡大する。  
こうした背景のもと、その時点で経営人材の確保のニーズがあるベンチャーにおいては、幅広い人材が求められている。お互いを理解し将来に向けて良いネットワークを築いていくことが重要である。  
就職の場合は以下の側面がある。
    - ① 学生はその時点で将来像を描いており、ベンチャー企業で働く意思を固めている。
    - ② ベンチャー企業と一緒にチームとして働け、直ぐに活用できる能力を持つ人材を求めている。ベンチャー企業は社会にイノベーションをもたらすが、同時にハイリスクで特に初期段階では働く条件が悪い場合も多い。それでもあえてベンチャー企業で働くことを選ぶ強い意志とベンチャー企業で働きたいという意思をインターンシップ等を通じて履歴書に表せていることが大切である。学生のうちに既に働いた経験がある場合も多くファイナンス、オペレーション、技術開発、マーケティング等様々な能力を持つが、なによりも大切なのはベンチャー企業で働くという強い意志だといえる。
- 当社のコミュニティに属するベンチャー企業において、製品開発やサービスモデル開発といった企業のコアとなる部分は創業メンバーが行っている場合が多い。特に当社のサポートを必要とするベンチャー初期においては、主に以下のようなバックオフィス業務の専門家が求められることが多い。
  - ① 財務専門家
  - ② 法務専門家
  - ③ オペレーション専門家
  - ④ 人事専門家
  - ⑤ 製品開発やサービス開発の実務能力を持つ専門家：例えばプログラマーや設計エンジニア等

## 3.5 経営人材の確保・育成/必要とする経営人材

### 【海外支援機関】

#### ● 大学発ベンチャーから必要とされる経営人材の業務内容②

- 本学としての認識は、ベンチャー企業においてはその業界や業態にもよるが以下のようなあらゆる経営人材が必要とされている。
  - ①財務専門家：どのようなベンチャーにおいても、主に資金調達やキャッシュフロー管理で財務専門家は常に求められている。
  - ②法務専門家：本学では、本学が持つ特許をベンチャー企業にライセンスする業務に力を入れている。このような業務や日々の契約業務には法務専門家が必要となる。
  - ③製品開発専門家：本学ではエンジニアリング学部も優秀であり、多くのベンチャー企業が生まれている。エンジニアリング製品にはそれなりの経験を持った製品開発専門家が必要となる。
  - ④オペレーション専門家
  - ⑤事業拡大専門家：ベンチャー企業は拡大していくことがその本質であるが、本格的な成長フェーズに入った時には、その成長をスムーズに行う専門家が必要となる。
  - ⑥人事専門家：拡大をスムーズに行うためには優秀な人材の獲得やその人事システムの構築が重要となる。
- イノベーションラボにおいて重視するのは実行力である。イノベーションラボ出身のベンチャー企業においても、実行力を持つ人材が求められる。大学の授業や大手企業で働いている場合、実行力が問われることはベンチャー企業で働く場合に比べて格段に少ない。よって、イノベーションラボでは、ベンチャー企業を目指す人材には実行力を強く求めており、実際にベンチャー企業で一緒になって働く経験をさせることで実感させている。ベンチャー企業で働く経験を経て初めて実行力が理解できる。
- 技術と経営能力を備え、リーダーシップを持つ人材が求められる。本学は全米屈指の技術大学であり、技術に優れた人材は多い。それと同時に本学発のベンチャー企業は技術をベースにしたものが多い。こういった企業で求められるのは、今抱える技術力以上の能力を持つ人材というよりも、経営能力や素質を持ち、困難に打ち勝つリーダーシップを備える人材となる。

## 3.5 経営人材の確保・育成/必要とする経営人材

### 【海外支援機関】

#### ● 大学発ベンチャーから必要とされる経営人材の能力①

- インターンシップ、取得するコースや所属する学生グループ等でベンチャー企業で働きたいという意思をしっかりと持って学生時代を過ごしてきたことが理解できることが大事である。更に、自分の得意な分野を1つ持つことである。それは、ファイナンス、オペレーション、生産、技術開発等何でもよい。本学では多くの大学発ベンチャー企業が人材を求めており、その中で自分の得意分野とマッチングする企業を選んでいけばよい。
- 経営人材は当社のエコシステムを構築するメンター、大学の学生や卒業生コミュニティ、大学教授等を通じてマッチングされる。よって、これらのコミュニティ等で積極的に活動している人材が重要である。それがなければ、人材紹介の場には上がってこないし、ベンチャー企業で仕事をするエコシステムに加わっていないことになる。本人がベンチャー企業で仕事したいという意思を示すことが重要である。職種としては、バックオフィス系の職種が多いが、一つの職種で圧倒的な成果を上げていることが求められる。大学の大学院生は既に就業経験があり、企業で優秀な実績を残している場合も多く、ベンチャー企業でも即戦力として働ける場合も多い。
- ベンチャー企業はハイリスクハイリターンを求める存在ということを理解し、そこで自身を成長させることができる人材が必要である。これを踏まえて更に必要な資格といえ、例えばMBAはビジネスを拡大するためには良い資格であるといえる。経験としては、大企業で働くジェネラリストではなく、具体的な成果に貢献する明確な業務経験が必要である。何か一つベンチャー企業の成長に貢献できる能力があれば、その能力が活かせるベンチャー企業は数多くある。また、過去に自分でベンチャー企業を立ち上げたことがある経験も歓迎される。本学ではベンチャー企業を立ち上げた経験を持つ教授や学生も多く、そういった経験者は常にオファーを受けている。

## 3.5 経営人材の確保・育成/必要とする経営人材

### 【海外支援機関】

#### ● 大学発ベンチャーから必要とされる経営人材の能力②

- 大学発ベンチャーで必要な業務経験は多岐に渡る。本学で定量的に分類されている主に必要な業務内容は以下となる。

- ① ストラテジー
- ② ファイナンス
- ③ ファンド獲得
- ④ 法務
- ⑤ 知財
- ⑥ 製品開発
- ⑦ 製品管理
- ⑧ マーケティング
- ⑨ 人事
- ⑩ 営業
- ⑪ 事業拡大

イノベーションラボで活動する人材はこれらの業務内容で就業経験も多く、高いスキルを持つ人材も多い。こういった業務内容での能力に秀で、実行力でイノベーションを生み出せる人材が求められる。

- 技術に秀でる人材が多い本学において、ベンチャー企業の経験に関与するとすれば、その能力をビジネスとして具体化するための幅広い経験が必要になるといえる。本学が他の外部組織との協業を好むのも、そういった幅広い経験を得るためである。既に1つの技術に秀でる人間は、他の経験を積みその技術を活かすノウハウを得れば、ベンチャー企業としても大いに有益な人材になる可能性が高い。

## 3.5 経営人材の確保・育成/必要とする経営人材

### 【海外支援機関】

#### ● 経営人材候補のリクルート方法

- ベンチャー企業に焦点を絞ったジョブフェアを開催したり、人材マッチングウェブサイトの中で、ベンチャー企業からの募集を分かりやすくしたりしている。ベンチャー企業にターゲットを絞っている学生に分かりやすく機会を示していくことが重要である。
- 良いネットワークを作り出すために常に良い人材にアクセスする必要がある。大学が開催する企業と学生をマッチングさせるジョブフェアには必ず参加している。このようなジョブフェアにおける当社のメリットとしては、自社で多くのベンチャー企業を抱えており、学生としては当社1社に登録することでこれら全てのベンチャー企業にアクセスすることができる可能性が生まれることである。
- 最も大切なことは、起業やイノベーションといった文化を強調していくことである。これにより、良い学生が集まり、良い卒業生ネットワークが構築され、良いエコシステムが構築される。良いエコシステムの構築は良い人材が集まることから、人材のリクルートそのものといえる。本学はそのエコシステムの最も優れた例であるといえ、起業を目指す優秀な学生が世界中から集まってきている。また、巨大な本学のエコシステムの中で行われる活動・サービスを焦点を絞って学生に分かりやすくカテゴリー化して伝えることは重要である。これにより、ベンチャー企業は的確な支援サービスを受けることができ、成長スピード、人材獲得スピードは加速すると考えられる。
- 先ずはイノベーションラボの活動に興味を持ち、参加することがリクルートの最低条件となる。その後はイノベーションラボのエコシステムの中で多くの経験をしていくことで人材を育てることが、イノベーションラボの使命でもある。能力があり、モチベーションが高い学生を集めて更に磨いて優秀な経営人材とする。
- 人材のリクルートという意味では本学の学生が対象となる。本学の学生にいかに幅広い経験を積ませてリーダーとして育てるかが重要である。

## 3.5 経営人材の確保・育成/必要とする経営人材

### 【海外支援機関】

#### ● 経営人材候補のプール方法①

- イノベーション&アントレプレナーエコシステム自体が人材プールである。ベンチャー企業で働くということは、大企業や有名銀行で働くこととは違う。大企業や有名銀行であれば、募集に応募したり卒業生とのコミュニケーションをとったりと決まった人材マッチング方法がある。しかしながら、様々な異なる使命や目的を持ち、様々な業界で様々な状況にあるベンチャー企業への人材マッチングはイノベーション&アントレプレナーエコシステム内のネットワークを通じて行われるものである。キャリアセンターはインターンシップや職を求める学生の一時的なサポート窓口であり、長期的に人材をプールしておくことは限界がある。
- 当社のコミュニティをテーマごとに増やしていくことが重要である。現在は以下のようなコミュニティを抱えているが、更に幅広く、専門性を高めたコミュニティを構築していく。
  - ① バイオテック
  - ② 教育ビジネス
  - ③ 女性起業家
  - ④ インターナショナルビジネス
  - ⑤ セールス
  - ⑥ エンジニアリング
- ベンチャー文化のエコシステムに属する人材は潜在的には全てが人材プールである。学生や学部生においては多くが起業を考えており、良い人材プールになっているといえる。しかしながら、卒業生で活発にエコシステムに参加している人材の割合は限られている。本学卒の教授たちが起業する際や他の同窓生が起業する際等には本学の卒業生に声をかける場合も多く、現在エコシステムに参加していない人たちの掘り起こしも進んでいる。本学としても卒業生コミュニティの活性化等でこういった人材の掘り起こしをサポートしている。

## 3.5 経営人材の確保・育成/必要とする経営人材

### 【海外支援機関】

#### ● 経営人材候補のプール方法②

- イノベーションラボ内には大学発ベンチャーがオフィススペースを借りて活動を行っている。これらのベンチャーには、創業者や社員、顧客、ベンチャーキャピタル等の出資者、インターンシップを行う学生、メンター等が集まってくる。ベンチャー企業は成長してイノベーションラボから去っていく場合もあるが、事業売却してまたイノベーションラボに戻って起業する例もある。これらの人材は様々な経験を経て常に成長し、優秀な人材プールとなっている。イノベーションラボ自体がエコシステムであり、システム内で人材が成長しプールされている。エコシステムを、実行力を持って育成していくことで、良い人材プールも拡大することになる。
- ベンチャー企業の経営能力を持つ人材のコミュニティの拠点となるインフラストラクチャーを持つことで帰属意識を高め、そういった能力を持つ人材の基準点を設ける目的で建設したのがイノベーションヘッドクォーターである。イノベーションや起業といったエコシステムの明確な拠点ができたことで、今後の人材プールは更に進む。イノベーションヘッドクォーターができる前は、卒業生のコミュニティがSNS等を通じて人材を紹介するといった形であった。現在もこういった活動は継続されているが、イノベーションヘッドクォーターができたことで、更にコミュニケーションが活発になることが期待される。

## 3.5 経営人材の確保・育成/必要とする経営人材

### 【海外支援機関】

#### ● 経営人材候補のコミュニティ形成

- キャリアセンターとしては、ジョブフェアを開催したり、ベンチャー活動を行うグループとコミュニケーションをとる場合もあるが、コミュニティ自体の形成に関するわけではない。コミュニティ形成もイノベーション&アントレプレナーエコシステム内で行われるものである。良いイノベーション&アントレプレナーエコシステムを作ることによってこれらのコミュニティも自律的に形成されていく。
- 当社のコミュニティは当社が抱える、あるいは過去に抱えていたベンチャー企業のメンバーによって成り立っている。よって、このようないわゆる当社の現役ベンチャー企業や卒業企業に継続的かつ積極的に当社の活動に加わるようにコミュニケーションをとっている。
- 本学には600以上の学生グループがあり、その中の30%程度は何らかの形でイノベーションや起業をテーマに含んでいる。また、起業をテーマとした学生グループは学生に最も人気のあるグループといえる。起業をテーマとした人が集まり、これらのコミュニティに参加していく流れができており、随時新しいコミュニティも生まれている。自由で新しいことを受け入れる文化のあるエコシステムが機能して、コミュニティ形成もうまく行われているといえる。
- イノベーションラボは、本学生であれば誰でもメンバーになれる。メンバーになれば、自由にアクセスでき、イノベーションラボで活動するベンチャー企業との接点もできる。こうした学生とベンチャー企業や関連コミュニティを結ぶイベントも多く開催し、ベンチャー文化を学生にも浸透させている。本学は、学生や卒業生コミュニティが長い歴史を持つ。こういったコミュニティは主体性が強く、イノベーションラボに拠点を移すということは難しい。よって、学生のアクセスをできるだけ容易にし、イノベーション文化やベンチャー文化と交わることで多くのコミュニティへもアクセスできるようにしている。伝統的なコミュニティと歴史の浅いイノベーションラボがうまく交わることで、新たなコミュニティも生まれてきている。
- イノベーションヘッドクォーターはベンチャーを目指す学生コミュニティの拠点ともなっている。エコシステムの拠点ができたことでイノベーションや起業家文化に関するコミュニティがここに集まることができ、コミュニティの形成も促進されている。

## 3.5 経営人材の確保・育成/必要とする経営人材

### 【海外支援機関】

#### ● 経営人材候補確保のためのその他の取組

- 当社では、ベンチャー企業創業者の価値を重視している。当社が抱えるベンチャー企業の創業者と創業者が交流することで、更に優秀な人材に成長する。そして、独自のネットワークを構築し、エコシステムを育てている。こういった創業者とは継続的にコミュニケーションをとったり、当社のメンターとして活躍してもらうことで、当社のエコシステムに加わってもらう。ベンチャー企業はこういった経営者から人材を紹介してもらえる場合も多い。また、こういった経営者が自分のベンチャー企業をイグジットさせた後で再びベンチャー企業の経営に参加するよう要請する場合もある。
- 本学で特徴的なことは実際に起業経験のある教授が多いことである。本学も、一定の規則のもとで大学教授の起業を推進している。実際に起業経験を持つ教授が授業で学生を教育することで学生は本当の起業文化を感じることができ、将来的な経営リーダーとなっていく。
- ベンチャー文化はとても魅力的で成功すれば大きな富を得ることもあり、夢に満ち溢れているようである。しかしながら、同時に学生にとって最も厳しい選択肢であるともいえる。この現実を理解させるために、イノベーションラボが開催するベンチャー創業者とのトークセッションでは、失敗談、苦労談を中心に話す場合が多い。実際に苦労を経験した創業者から厳しい体験談を聞くことで、ベンチャー企業で働くことの現実を知り、また更にモチベーションが高まれば良いと考えている。
- 文化や背景の異なる人材とイノベーション文化の中で交わることは、良い人材を育成し確保していくために重要である。現状では、イノベーションに関与する女性の数を増やすために以下のような試みを行っている。
  - ①ベンチャーに関する活動を行う女性を紹介するウェブサイトを公開した。こうすることで他の女性もベンチャーに関する活動に参加しやすくなる。
  - ②ベンチャーに関する活動を行う女性が議論するイベントを設ける。

## 3.5 経営人材の確保・育成/必要とする経営人材

### 【海外支援機関】

#### ● 地方での経営人材候補の確保のための取組

- 本学は州立大学であり、他の地域で積極的に活動することには限度がある。卒業生のコミュニティを通じて各ベンチャーが独自に人材を獲得していく。
- 当社が支援するベンチャー企業は初期段階であり、初期段階において経営人材が必要となるのは入居している当社のオフィスにおいてという場合がほとんどであり、地方都市圏で経営人材が必要となるケースは少ない。しかしながら、地方都市圏で経営人材が必要となる場合は当社のエコシステムに属するメンターやベンチャー企業を中心に、優秀な人材を紹介してもらえるように打診を行う。
- 本学発ベンチャー企業の場合、優秀な人材の確保にはそれほど困ることはない。本学発のベンチャーで働くために、地方都市にやってくる人たちも多いというのが現状である。本学が築いてきた文化と名声がこういったベンチャー企業の活動をあらゆる面から下支えしている。
- イノベーションラボは物理的に本学ビジネススクールに隣接しており、ここで活動するベンチャー企業はここで人材を確保する。地方都市で人材が必要な場合は、本学のコミュニティや卒業生を通じた人材確保が可能となる。過去において地方都市で人材を確保した経験を持つベンチャー企業もあるが、以下の手法で良い人材を確保した。
  - ①しっかりとしたトレーニングを行う
  - ②本学と協力関係のある企業から人材を貸し出してもらう
  - ③成果を上げた時のインセンティブを強化する
- 本学発ベンチャーが活動する拠点は本学が置かれている州に集中している。このような現状もあり、地方都市圏で人材を確保するエコシステムはまだ弱いといえる。シリコンバレーの組織と共同でイベントを行う等といった活動は行っているが、地方都市で本学発ベンチャーの人材ニーズがどの程度大きくなるかにも疑問符が付く。また、他大学や本学等を中心とするイノベーションの盛んな大学以外でも、政府が大学への支援を行っている。今後更にイノベーション文化への投資が増強される。それぞれの地域の大学がそれぞれの地域のイノベーションに集中的に貢献していく方が効率的で現実的と考えることもできる。

## 3.5 経営人材の確保・育成/必要とする経営人材

### 【海外支援機関】

#### ● 海外展開を推進するための経営人材候補の確保の取組

- 本学は州立大学であり、州への貢献が重要となる。よって、他の私立大学等と比べると、大学主導による海外展開などへの積極性は劣る可能性はある。しかしながら、イノベーション&アントレプレナーエコシステム内では海外展開を推進するグループが形成されている。このようなグループを通じて海外展開を行うベンチャー企業は人材マッチングを行う機会を得ることが可能である。
- 当社が関与するベンチャー企業でも、多くの国で事業を展開している。このような企業を中心に海外展開をテーマに含む国際的なコミュニティが形成されている。海外展開を行うベンチャーが情報共有やリソースの提供を受けやすいコミュニティとなっており、人材マッチングも国際的なコミュニティのネットワークを活用する。
- 本学には世界中に卒業生のコミュニティがある。大学としても、世界中の卒業生がこのようなコミュニティに積極的に関わることを後押ししている。海外展開を進めるベンチャー企業の多くは、このような世界中のコミュニティを活用している。大学で最も人気のある学生グループでは世界での起業をテーマとしている。海外からの学生で起業に関心を持つ人材の多くは同学生グループに所属しており、卒業後に自国に戻るような場合も多い。こういったコミュニティの経験者とコミュニケーションをとることも海外展開には有効である。
- イノベーションラボでは現在までに149ヶ国の出身者がベンチャー活動を行ってきた。これらのネットワークは強固であり、人材確保においてもベンチャー企業をサポートしてくれる例は多い。ベンチャー企業がエコシステムの中でネットワークを強化していくのに良い手法は、イノベーションラボに入っている同じベンチャー企業とコミュニケーションを強化し、課題解決などに一緒に取り組むことである。同じベンチャー同士で分かりあえる部分は多く、強力なコミュニティが形成できる。
- 本学発のベンチャーが起業するうち、約30%近くは海外に拠点を設ける統計結果となっており、その傾向は今後増えていくと予測される。本学ではヨーロッパにおいて、欧州連合政府と共にイノベーションをテーマとしたトレーニングプログラムを準備している。このようなプログラムが稼働すればヨーロッパにおいてのエコシステム育成の第一歩となる。

## 3.5 経営人材の確保・育成/必要とする経営人材

### 【海外支援機関】

#### ● 経営人材候補の育成の取組①

- 大学キャンパスやイノベーション&アントレプレナーエコシステム内で経験できる全ての要素が経営人材候補を育成するうえで大切である。本学でできる最も効果的な取組はイノベーションや起業に関する大学のプログラムを充実させることである。2000年にはそういったプログラムは3つであったが、現在では少なくとも20近いプログラムが提供されている。こういったプログラムを通じて、起業家と直接対話し、起業体験等を通じて人材が育成されていく。
- 当社自体が、起業家のエコシステムとなっている。創業者は、既に自身で起業経験もあり富も手にしている。当社を運営する目的は、起業家で構成されるエコシステムを構築し、それを保持することである。自身で起業経験のある創業者は、そういったエコシステムやネットワークを持つことが、起業家にとって何よりも価値があると考えている。チーフエグゼクティブオフィサーも自身が起業することが目的であり、そのために当社で活動している。当社の活動も、ベンチャー企業の育成を助けるというよりも、自分がやりたいことをやるためというモチベーションが強い。当社の社員はほぼ全員が大学の学生のインターンシップとなるが、彼らは当社が抱えるベンチャー企業と関係を構築し、ビジネスを学び、最終的には自分が起業することが目的である。このように、ベンチャー企業を育成することで人材を育て、そのベンチャー企業が採用する大学の学生で人材が育成され、チーフエグゼクティブオフィサー自ら起業を目指し、社員はこういった環境で学びながら最終的には起業を目指すという、エコシステムが構築されている。こういったエコシステムこそが良い人材を育成できる環境を提供していると考えている。
- 本学で取り組んでいることは、ビジネスアイディア、経営力や技術といった多角的な考え方が融合的にできる人材を育てることである。例えば、東海岸にある大学では、理論だけは素晴らしいが実現が難しい、あるいは技術は素晴らしいが市場ニーズがどこにあるか理解していないといったケースも多くみられるが、本学ではビジネスと技術、あるいはアイディアと実行といった複数の要素を組み合わせることで実現可能な成果を上げるための教育プログラムを多く提供している。

## 3.5 経営人材の確保・育成/必要とする経営人材

### 【海外支援機関】

#### ● 経営人材候補の育成の取組②

- イノベーションラボの責任者の考えでもあるが、何かを起こすために行動することであり、まずは小さなことから始めていくことである。イノベーションが起きるかどうかは、こういう行動ができるかどうかにかかっている。行動を起こし、何かを起こすためにイノベーションラボが主催して実際に資金を得るためのビジネスモデルのコンクールを行っている。既に定期的に行われるコンテストだけで年4回に上っており、年間でUS\$7million程度の総額に達した例もある。
- まずはベンチャーとして起業してからどのように成長していくかのフレームをアカデミックプログラムで教えている。直近のプログラムではベンチャーの段階を以下の3つに区切って、それぞれに必要なスキルや行動を教えている。

① アイディア創成期

② 具体的な製品の定義期

③ ベンチャー起業期

まずはベンチャー起業を体系付けて知識として学び、その後に様々な実践的プログラムやインターンシップおよびベンチャー関連コミュニティ等で経験を積んでいくことが優秀な経営人材を生み出す基礎となるステップとして重要である。

## 3.5 経営人材の確保・育成/必要とする経営人材

### 【海外支援機関】

#### ● 大学発ベンチャーと経営人材候補との技術的ギャップへのカバー①

- 高い技術を持つ人材はいくらでもいる。大事なことは、経営と技術の両方を理解する人材を育成することである。本学では、例えば以下のようなプログラムを通じて経営と技術の融合を進めている。
  - ① ライフサイエンスとビジネスの統合プログラム
  - ② バイオテクノロジーとビジネスの統合プログラム
  - ③ データサイエンスとビジネスの統合プログラム
- 当社が関与するベンチャー企業を通じた専門性の高いコミュニティを形成し、特定分野に高度な技術を持つ人材の発掘を容易にしている。また、当社は大学病院からの支援も受けており、医療系ベンチャーの立ち上げも多い。当社が提供するオフィススペースにおいて、医療系ベンチャー企業専用のスペースを設け、人材や技術に関しても情報交換を行いやすい環境を提供している。しかしながら、当社の歴史はまだ浅く、カバーできていない分野が多いことは事実である。現状で専門的エコシステムが構築できていると言えるのは以下となる。
  - ① コンシューマーグッズ
  - ② ハードウェア
  - ③ 医療
  - ④ バイオテック
  - ⑤ 教育
  - ⑥ インターネット
  - ⑦ ゲーム
  - ⑧ モバイル技術

## 3.5 経営人材の確保・育成/必要とする経営人材

### 【海外支援機関】

#### ● 大学発ベンチャーと経営人材候補との技術的ギャップへのカバー②

- 技術的には高度であっても、本学にはそれらの技術に付加価値を与えることができる教授、卒業生、学生は無数にいる。技術系の学生はエンジニアリング学部におり、またビジネス学部と比べると研究に没頭してベンチャーのエコシステムに積極的に参加していない学生もいる。ビジネス学部のエコシステムと比べると、エンジニアリング学部のエコシステムはまだ弱いということはあるが、エンジニアリング学部では本学主導でセンターを設けて、起業家文化を後押しすることで多くの学生が起業家エコシステムに触れることができるようにしている。
- 技術的に人材のスキルとギャップがあっても、ベンチャー企業の経営に参加することは可能である。要は、ベンチャー企業が何を求め、人材側がなにをやろうとしているかがマッチングすれば良い結果に結びつく可能性は高いし、むしろそういった専門技術の知識がない方が良い場合もある。しかしながら高度な技術経験が求められる仕事において、その能力がない人材をマッチングする意味はない。また、ベンチャー企業の経営は求められる能力に応じて経験を積むというよりも、自分がやりたいことを実行に移していくという側面が強い。技術的ハードルが高く、適切な人材が見つからないということであれば、獲得可能な人材でギャップを埋めるというよりも、それをやりたい人材を育成していく方が良い成果に結びつく可能性は高いといえる。
- 本学の学生や卒業生にとって技術的なハードルは高くない場合がほとんどである。むしろ、技術はあっても経営が分からない人材が多い。本学ではベンチャー関連教育プログラムの一環として、優秀なアイデアを持つ学生やチームに費用を提供して実際にベンチャー企業を立ち上げるといった試みも行っている。技術に秀でた学生が、実体験としてベンチャー企業を立ち上げるといった経験を経て経営能力を蓄えていく。

## 3.5 経営人材の確保・育成/必要とする経営人材

### 【国内大学発ベンチャー】

#### ● 必要とする経営人材に担っていただきたい業務

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていると判断したベンチャー〉

- 研究開発の深堀のための技術部門、総務部門の退職者補充のため総務部門を想定。（素材）
- 事業開発部門・営業部門での人材を欲している。（バイオ・ヘルスケア）
- コーポレート機能の確立、運営とビズデブ。（医療機器）
- 事業開発及び研究開発要員が必要である。（環境・エネルギー）
- 事業化に向けた資金調達・研究計画の策定や組織作り、またそれらの実行の統括業務などを担当する想定だった。（バイオ・ヘルスケア）
- 資金調達及び計画、財務戦略、キャッシュ・フローの計画、事業化に於ける採算性の計画立案。（その他）
- 研究内容やサンプルをもって、事業化を推進する業務、並びに組織管理に関する業務を担ってもらう予定。（AI・IoT）

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていないと判断したベンチャー〉

- 現代表が就任した際には、事業化の道筋が整理できていなかったため、資金調達はもちろん、製薬事業の推進、収益化を進めてもらう想定であった。（バイオ・ヘルスケア）
- まず目先は資金調達業務を想定している。その後、雇用資金を得た後に、事業基盤構築や社内マネジメント、経理などを統括する人材を順次獲得したい。とにかく代表を始めとする研究員が研究開発に専念できる環境を作ることが命題である。（バイオ・ヘルスケア）

## 3.5 経営人材の確保・育成/必要とする経営人材

### 【国内大学発ベンチャー】

#### ● 経営人材に求める能力

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていると判断したベンチャー〉

- 特段、設けていない。過去、高度な資格取得者を採用したものの、柔軟な思考を持ち合わせておらず、当社事業にフィットしなかったため。（素材）
- 事業開発・営業系のスキルの高い方、自社業界に精通しつつ、即戦力クラスを欲している。資格・経験歴は特に明確に定めがない。（バイオ・ヘルスケア）
- 経営人材による自身の能力等に関する申告が誇大である可能性もあるため、MBA等の資格や経験については問わない。ただ、結果として、医療機器関係・素材関係の部長クラス、或いはそれ以上の人材が集まっている。（医療機器）
- 事業開発では海外市場での新規開拓、海外向け販路拡大、海外での勤務経験、マーケティング・セールス経験、事業計画書が作成できることなど。研究開発では農学部大学院卒、研究経験があることなど。（環境・エネルギー）
- CTOに関しては事業上の研究を統括する立場のため、博士号を有していることは必須条件だった。他のCFO、COO、CDOについてはどちらかと言えば経営面が重要となるため、具体的な資格よりはこれまでの経営経験などを重視した。また、全体としてはベンチャー企業への抵抗感の有無も大事なファクターと考えた。（バイオ・ヘルスケア）
- 英語が出来る事が必須。契約を含めて、交渉まで可能な英語スキル。その他、税理士や会計士などの資格があれば良いが、特段問わない。（その他）
- 組織管理の人材については、シリーズAを組織だったものに持っていった経験を望む。大企業の一部門を率いたような経験は、大企業の中での最適化能力を示し、ベンチャーにおいて必要な経験とイコールではない。事業化推進の人材については、ベンチャー、大企業の枠は関係なく、0から事業を立ち上げた経験を望む。（AI・IoT）

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていないと判断したベンチャー〉

- 次期経営者に求める能力については、薬剤師の資格があれば有用で、業界経験・事業推進能力が必要である。（バイオ・ヘルスケア）
- データに関するMBAやベンチャーの立ち上げ経験など。（バイオ・ヘルスケア）

## 3.5 経営人材の確保・育成/必要とする経営人材

### 【国内大学発ベンチャー】

#### ● 性格や既存メンバーとの相性への意識

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていると判断したベンチャー〉

- 柔軟な思考を持ち合わせているか否かを重視しており、直接の対話を重ねる事で確認している。（素材）
- 当人との面接におけるフィット感（相性）を重視する。（バイオ・ヘルスケア）
- 現状の当社に合いそうかどうかは確認する。しかし、創業メンバーは控えめな性格の研究者が多く、事務や後から入社した研究者は賑やかな性格であり、十人十色。面談を重ねて判断するが、社外取締役やVCの担当者等、多角的な目でもって選定する。（医療機器）
- 相性は重要だと考えている。カルチャーフィット（企業の文化に馴染めていること）できそうか、ビジョンに共感できそうかどうかは意識して見ている。（環境・エネルギー）
- ソフト面の意識はしている。研究開発が命題の研究員、先生と企業成長が命題の経営陣との衝突を懸念していたため、マッチングの際、またその後も代表自らが間に入ってコミュニケーションを取るようになっている。（バイオ・ヘルスケア）
- 性格や相性は意識しているが、コミュニケーション能力が高い方が良い。複数回の面談での感触を頼るが、採用前は未知数である事は否めない。（その他）
- 大切だと考えている。当社、もしくは扱っている技術へのリスペクトが無ければ難しい。また、個人の興味、熱意、使命、強みをよく把握しており、それに対するこだわりの強い人はマッチしやすい。とりあえず、食事や、短期間で終わる仕事等の委託を通して、上述した内面を把握する。（AI・IoT）

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていないと判断したベンチャー〉

- 次期経営者候補及び研究者についても、在籍メンバーとの相性は非常に重要であると考えているうえ、パーソナリティ、パッションは重要視しており、複数回の面談等を通じて、社会実装への情熱から判断して受け入れを決定する。（バイオ・ヘルスケア）
- 会社方針（Mission）を共有できるかが判断基準となっている。ただ目先の収入のために動く人材では当社の存在意義とは乖離するため、そこは重視したい。（バイオ・ヘルスケア）

## 3.5 経営人材の確保・育成/必要とする経営人材

### 【国内大学発ベンチャー】

#### ● 海外展開を推進するための経営人材の確保の取組

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていると判断したベンチャー〉

- 海外展開に向けての経営人材の確保は課題として捉えているが、現在のところ、具体的な取り組みはしていない。検討事項ではあるが、今後、手法を含めて検討していきたい。（バイオ・ヘルスケア）
- 現状では考慮していない。奇しくも、海外からのアプローチに対しては、現メンバーにて対応可能となる。（医療機器）
- 関係を持つ大学院大学がインターナショナルな大学であり、当初から海外展開していくために事業を起こしている。必要な人材は、最初から海外展開が前提で採用しており、大学院大学のスタートアップコミュニティを活用している。（環境・エネルギー）
- 今後の海外展開を見据えて、大手製薬会社にて全般的な経験がある上、海外勤務実績もあるCOO・CFOを参画させている。また、今後についても経営人材には英語力を求めるほか、将来的には現在外注しているメディカルドクターの採用も想定している。（バイオ・ヘルスケア）
- 海外展開のため、人材確保には取り組んでいない。海外展開は商社やパートナー企業を活用する。（その他）
- 交流会を主催すると、興味の強い人物が、海外からでも来日していたが、コロナ禍になり、そのような機会が消失した。WEB形式の懇親会等は、研究テーマに関する話が全く深まらないため、効果は薄いと考える。実際に、当社の正社員は、社長の他はポーランド人とドイツ人となる。両者ともフィンテックをテーマとした交流会で知り合い、以後、共に活動している。（AI・IoT）

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていないと判断したベンチャー〉

- 現在のところ、特段の海外展開は視野に入れていないが、今後を鑑みれば、英語力は必要であると考え。また、経営センスも求められる。（バイオ・ヘルスケア）
- 今後グローバルに展開していきたい意向ではあるものの、まずは資金調達担当の経営人材が優先につき、具体的な取り組みはない。（バイオ・ヘルスケア）

## 3.6 経営人材の送り出し/受け入れ前後での課題

### 【国内支援機関】

#### ● 経営人材をマッチングする際の流れ

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていると判断した国内支援機関〉

- まず、ベンチャー企業にとってどのような人材が必要かを共に検討する。それに基づき、独自の人材プールなどから適した人材を自社で面接し、スタートアップで働くということに抵抗が無いかなどをしっかりと確認する。そして更に、自社のキャピタリストからマッチング先企業の客観的な情報を提供することで、ミスマッチを減らすように取り組んでいる。マッチング後には、双方にアフターフォローをしており、1~2カ月ほどの頻度で定期的に面談を行っている。
- 人材紹介としてベンチャー企業に正規就業してもらおうケースと、副業として部分的にプロジェクトに携わってもらおうケースがある。また、収益構造上、人材支援として14ヶ月程度伴走する必要があるため、相手先企業・紹介した人材とは定期的にコミュニケーションを続け、新たなニーズを探ったり、どの程度貢献できているかなどを継続的に見守っている。
- CXOバンクでは、各企業に個別で利用してみないかとアプローチし、利用するとした企業に対して人材紹介会社が3名を選出し、面談を経たのち、マッチングしている。
- 分野を問わず、大学教授と客員起業家との信頼関係の構築を進めることで、事業の立ち上げを図っていく。

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていないと判断した国内支援機関〉

- プラットフォームでは、研究者とビジネスパーソン、各々が自発的にパートナーを探し出してくる。マッチした両名から当社が支援要請を受けてから、具体的な起業に向けたサポートを行っていく。

## 3.6 経営人材の送り出し/受け入れ前後での課題

### 【国内支援機関】

#### ● 経営人材の送り出し時の課題

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていると判断した国内支援機関〉

- 課題としてはマッチング精度が低い。また、ベンチャー企業が求める人材が少ないことも挙げられる。また、当社が抱える課題としては、日本国内のMBA取得者が少なく、紹介できる人材が足りていない。
- 正社員として雇用するベンチャーが多い印象があるが、創業ステージによってはコストに見合わないこともある。副業などの形を受け入れられるかどうかで、思わぬ課題解決に繋がるケースも多いと見ている。また、地方ベンチャーを中心に、スタートアップコミュニティがない為、知識・人脈等のネットワークが築きづらい。当社としては、登録人材のうち、20%程度の稼働に留まっていることが課題。
- 課題というほどではないが、大学発ベンチャーの成長のためには高度な経営人材が不可欠なため、個別に話を聞いてニーズに沿った支援を行うこと。
- 大学発ベンチャーが抱える課題としては、大学教授の意見が強く、また研究する技術が本当に良いものか、社会的に需要があるものかの判断が難しいことが挙げられる。支援機関が抱える課題としては、客員起業家の確保難に加え、雇用した客員起業家と大学教授らとの信頼関係がうまく構築に至らない可能性がある点、立ち上げた企業に投資した際にリターンがあるかどうか現状不透明な点が考えられる。

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていないと判断した国内支援機関〉

- ベンチャー、経営人材共にプラットフォームの会員数が少ない。これがマッチ率に影響していると考えている。

## 3.6 経営人材の送り出し/受け入れ前後での課題

### 【国内支援機関】

#### ● 経営人材の送り出し時の課題を解決するための取組

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていると判断した国内支援機関〉

- ベンチャー企業の経営会議に参加して同社が求める人材を把握するほか、本当に組織に必要な人材についてコンサルティングも行っている。その上で、紹介する人材については事前に自社で面接を行い、且つ、自社のキャピタリストから客観的意見を提供することで、マッチングの精度を高めている。
- 14ヶ月程度の伴走型支援により、相手先ニーズ、動向を探りながら、適切な人材紹介・マッチングに繋がられるよう心がけ、それが結果的に次の案件に繋がることが多い。当社の課題については、案件を多く抱えることで稼働を増やすことができると見ているが、双方のニーズや条件なども障壁となるため、思うように増やせてはいない。
- 課題を解決するためにCXOバンクを展開している。
- 起業に際して、大学教授と客員起業家との相性が重要な項目の1つであるため、マッチングに長く時間を割き関係構築を進めていく。そのため、起業までの期間は平均1年、最大2年の期間を設ける予定である。

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていないと判断した国内支援機関〉

- プラットフォームのイベントを今後も継続していくが、内容や開催の回数、場所を増やす予定は無い。むしろ、導入した客員起業家制度の実績如何が気になるところ。

## 3.6 経営人材の送り出し/受け入れ前後での課題

### 【国内支援機関】

#### ● 経営人材の送り出し後の課題

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていると判断した国内支援機関〉

- 大手人材会社では、伴走型ではないケースも多く、ニーズを拾い切れていなかったりするため、適切な人材が紹介されていないケースがある。当社としては、これらに丁寧に対応し、伴走型のフォローをするよう努めているが、反面、数多くの案件や人材プールにおける人材の高稼働に繋げにくい部分がある。
- 起業の後、当社はその企業へ投資しリターンの獲得を図るため、会社や技術のステータスによっては業績が伸び悩む可能性があり、それによりリターンが見込めなくなることが考えられる。また、客員起業家としても経営者として更なる成長に至らず、同様に業績低迷にて予想通りのリターンが得られなくなること想定される。

#### ● 経営人材の送り出し後の課題を解決するための取組

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていると判断した国内支援機関〉

- マッチング後、1~2カ月程度の頻度で定期的に双方と面談し、アフターフォローを行う。

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていないと判断した国内支援機関〉

- 各ベンチャーには当社の担当者を役員として登記しており、定期的なフォローを行っている。

## 3.6 経営人材の送り出し/受け入れ前後での課題

### 【海外支援機関】

#### ● 経営人材をマッチングする際の流れ①

- 本学のキャリアセンターが経営人材のマッチングの流れに関与する場合は以下となる。
  - ①ウェブサイトからのマッチング：多くの場合学生とベンチャー企業は直接コミュニケーションをとる。コミュニケーションがうまくいかない場合、キャリアセンターとしてベンチャー企業の担当者に連絡を取る場合がある。
  - ②ジョブフェアでのマッチング：多くの場合学生とベンチャー企業は直接コミュニケーションをとる。コミュニケーションがうまくいかない場合、キャリアセンターとしてベンチャー企業の担当者に連絡を取る場合がある。
  - ③学生からマッチングする企業を探してほしいと依頼を受けた場合：キャリアセンターのネットワークで適切なベンチャー企業を探すが、最適なグループや教授を紹介する方が良いマッチングには効果的だと考える。
- 当社で行われるマッチングの流れは以下の2つが主になる。
  - ①当社のウェブサイトを活用した場合：人材を必要とする企業やベンチャー企業で就職やインターンシップを行いたい人材が当社のウェブサイトに広告を出す。これらのベンチャー企業や人材はウェブサイト内でリサーチを行いコミュニケーションをとる。当社では、このリサーチをスピードアップさせるための専属のスタッフがベンチャー企業及び人材のリサーチをサポートする。コミュニケーションが取れば、ベンチャー企業と人材は直接やり取りし、交渉を進める。当社としては、特別な要請があればサポートを行うが、基本的にはベンチャー企業と人材が独自に話を進める。
  - ②当社のコミュニティを活用した場合：マッチングの流れは、コミュニティに属する人材間のコミュニケーションから生まれており、当社がそのマッチングの流れに直接的に関与することはない。当社はそういったコミュニケーションがスムーズに行われるために良いエコシステムを構築している。

## 3.6 経営人材の送り出し/受け入れ前後での課題

### 【海外支援機関】

#### ● 経営人材をマッチングする際の流れ②

- 本学では学部ごとに人材マッチング組織があるが、全大学の総合的な組織としてはキャリア開発センターが挙げられる。キャリア開発センターはキャリアオンラインシステムと呼ばれる人材マッチングのウェブサイトを提供している。キャリアオンラインシステムは、インターンシップや就職情報に関するデータベースを備えており、学生は独自にリサーチを行い企業にアクセスしていく。キャリア開発センターの担当者は、学生が自分に合ったインターンシップや就職先をうまく見つけるために、希望者にはアドバイスを送ったりトレーニングを施している。オンラインシステムを通じてコミュニケーションが開始されれば、その後は企業と人材が直接交渉を進めていく。また、本学の各学部はジョブフェアを開催し、そこに展示する企業と人材とのコミュニケーションの場を設けているが、起業と人材とのコミュニケーションに直接関与することはない。ベンチャー企業への就職はイノベーションエコシステムの中で行われていることが多く、本学のキャリア開発センターが関与する例はあまりない。ベンチャー企業へは自らの意思で就職していくことが大切であり、企業の規模や安定性を望む就職とは異なることがその要因である。
- 本学のキャリアサービスオフィスやそのウェブサイトを通じてマッチングが行われる場合、ベンチャー企業と人材がコミュニケーションを始めればキャリアサービスオフィスが関与することはほぼ無い。ベンチャー企業と人材が直接コミュニケーションをとり、契約を結んでいく。イノベーションラボにおいては、エコシステムの中でベンチャー企業と人材がコミュニケーションをとり、交渉を進めていく。イノベーションラボが関与することはない。ベンチャー企業にとっては、自分たちに合う人材の獲得も自分たちで行っていくことで、組織づくりのノウハウを得ていく。よって自分たちでネットワークを強化し、エコシステムをうまく活用して人材を獲得していく。

## 3.6 経営人材の送り出し/受け入れ前後での課題

### 【海外支援機関】

#### ● 経営人材をマッチングする際の流れ③

- 大学発ベンチャーに対しての経営人材マッチングとしては以下の手法が挙げられる。
  - ①ベンチャーマッチを活用する。ベンチャーマッチは今のところインターンシップのマッチングが主な目的となる。
  - ②大学のキャリア開発オフィスのネットワークを活用する。
  - ③教授が持つベンチャー企業のネットワークを活用する。
  - ④学生や卒業生のコミュニティを活用する。
  - ⑤卒業生訪問を行う。これらの手法を経てベンチャー企業と接触することになるが、基本的にはベンチャー企業と人材がコミュニケーションを始めれば本学が関与することはない。ベンチャー企業と学生が独自に合意する形となる。

## 3.6 経営人材の送り出し/受け入れ前後での課題

### 【海外支援機関】

#### ● 経営人材の送り出し時の課題

- 本学はエコシステムという自然体の中で、自律的にベンチャー企業が人材獲得も含めて成長するシステムの構築に注力してきた。エコシステムは育ってはいるが、属する組織が多くなり、焦点を絞ってネットワークを構築することが難しくなっている。大学発ベンチャーもどの学生グループやコミュニティに最適な人材がいるのかわからない場合も多い。州立大学ということもあり、予算の使い方も制限があり、他の私立大学が行うようなベンチャーに関する活動の拠点ともいえる施設を建設するような取り組みは難しい。
- 当社のようにベンチャー初期の企業を多く抱える場合、資金に余裕がない場合も多い。このような場合に、優秀な人材に良い条件を提供できない場合も多く良い人材の獲得が困難である。大学のあるシリコンバレーは巨大企業も多く、良い条件を提供している。こういった企業に人材を奪われる場合も多い。
- 本学では起業家文化が浸透しており、多くの学生はベンチャー企業での経験を前向きに考えている。同時に、本学で勉強する学生は学生ローンを抱えている場合も多く、その返済のためにはリスクの高いベンチャー企業を選ぶことはできない場合も多い。学生がベンチャー企業での仕事を望んでも経済的理由から実現できない場合があるが、これは大学発ベンチャーにとっても良い人材をみすみす逃してしまうことになる。
- 近年、ベンチャー企業で働くことの社会的ステータスは高まっている。しかしながら、働きたい人の多くはIPOで巨大な富を手に入れたいというモチベーションが強い。実際にはIPOができるのはほんの一握りであり、どれだけ説明してもそれに気付くのは働き始めてから相当時間が経ってからである場合が多い。こういった夢と現実のギャップは、ベンチャー企業にとっても、人材候補をプールするイノベーションラボにとっても、問題となっている。
- 技術はあっても、ベンチャー企業で活動するのに適した人材かどうかは、本学も本人も分からない場合が多い。技術系大学であり、ビジネスアイデアよりも技術に夢中になる学生が多い傾向があることがその要因でもある。大学発ベンチャーにとっても、そういった人材を獲得してもしばらくすれば辞めてしまうというリスクが高いという課題がある。本学発ベンチャーは技術者出身の経営者によって運営されている場合が多く、その場合経営者自身も技術者の気質を理解している場合が多いことは技術者を経営人材として育てていくのに役立っている。

## 3.6 経営人材の送り出し/受け入れ前後での課題

### 【海外支援機関】

#### ● 経営人材の送り出し時の課題を解決するための取組

- ジョブフェアにおいては、そのテーマを具体的に示すことで分かりやすくしている。しかしながら、現状ではベンチャー企業を更に細かく区切ってジョブフェアを行うといったことはできていない。
- 当社では、スポンサー企業から得た資金を均等にベンチャー企業に与えている。よって、どのようなベンチャー段階でも一定の資金を得ることができる。資金を提供するスポンサーとベンチャー企業に資本関係はない。ベンチャー企業はスポンサー企業に株式を渡すことなく、資金を使うことができる。人材獲得のための資金とするベンチャー企業も多い。これは当社特有の仕組みである。スポンサー企業はベンチャー企業の株式取得は行わないが、当社を通じてベンチャー企業の情報を得て、将来的に買収や共同開発の対象とすることができるし、ベンチャー企業がスポンサー企業のビジネス拡大に一役買うことも多い。
- 学生ローンを組んで本学で勉強するというのは学生の選択肢であり、それに付随する就職も学生が選ぶことになる。高い学費というのは本学の価値であり、それを認める学生が多く集まっている。また、その価値は学生の人生の中で証明されている。よって、本学が何ができるかではなく、学生が何を選ぶかということである。本学では、常に魅力的な大学であり続けられるように、継続的に起業家文化やベンチャー文化を磨いていくことが大事である。
- ベンチャー企業創業者等とのイベントを設け、失敗談等を多く伝えてもらうことがベンチャー企業で働くことの夢と現実のギャップを解決する一つの良い方法となる。
- 技術気質が強い本学ではベンチャーへのマッチングに限らず、ビジネスアイデアよりも技術に夢中になる学生が多いことは長い間認識されてきている。よって、人材に様々な経験をさせていくことが重要である。特に、イノベーションヘッドクォーターで開催される起業経験者たちとのトークセッションは、こういった課題を解決するのに有効である。

## 3.6 経営人材の送り出し/受け入れ前後での課題

### 【海外支援機関】

#### ● 経営人材の送り出し後の課題

- 大学発ベンチャーはハイリスクであり、成功する例は僅かである。よって、送り出した後キャリアが順調に進まないことや、状況が変わり思うような職場ではなくなる等が起こる割合は多い。大切なことは、こういったリスクを十分に理解してベンチャーに進むことである。キャリアセンターとしてはこういったリスクを十分に理解するように指導している。また、学生は卒業すればキャリアセンターを活用することは少なくなる。卒業して以降は、イノベーション&アントレプレナーエコシステム内でマッチングの機会を探していくことになるが、キャリアセンターとしては十分にサポートできないのが現状である。
- ベンチャー企業はいずれにしても、倒産のリスクが高い。人材とのマッチングが進み、就職が決まっても倒産する場合はある。また、人材獲得の競争も激しい。折角獲得した人材が、直ぐに他のベンチャー企業に引き抜かれることも多い。
- 大学発ベンチャーは失敗する確率も高く、就職しても企業が倒産したという例もよくある。倒産してしまえば、人材にとってもマイナスな経験となる可能性は高い。
- 思うようにベンチャー企業での経験が進まなかった場合、再起が難しい場合がある。運悪くあまりよくない経営者にあたりベンチャー企業が信頼を失って倒産したような場合、再び良い仕事を見つけることが難しい場合がある。
- ベンチャーはリスクが高く企業自体が終わってしまう可能性があることが最大の課題である。本学では、大学発ベンチャーが継続する年数の統計を取っている。本学発の大学ベンチャーが倒産する割合は、アメリカ全体でベンチャーが倒産する割合に比べて20%以上少ない。特に5年以上続いたベンチャーが継続する割合は全米平均に比べて30%以上高い場合もある。技術と経営のノウハウが成熟してくる5年目以降では、本学発ベンチャーの強みが更に活かされる傾向がある。こういった事実を分析し、ベンチャー経営の苦しみ等もできる限り数値で伝え、苦しみを乗り越えられる可能性とその達成感の大きさなども経験者を通じて共有する機会を設けている。

## 3.6 経営人材の送り出し/受け入れ前後での課題

### 【海外支援機関】

#### ● 経営人材の送り出し後の課題を解決するための取組

- ベンチャー企業で働く魅力とともにリスクを十分に理解する指導を行っている。同時に、ベンチャー企業で失敗してもそれは人生の経験となる。大切なことは、失敗するにしても良い経験を積むことである。そうすれば、イノベーション&アントレプレナーエコシステム内で必ず良い機会と再び出会うことができる。
- 当社ではベンチャー支援サービスの質を向上することで倒産する企業の割合を減らすことが重要と考えており、以下のような指標を管理しながら、多くのベンチャー企業が成長できるような環境づくりを行っている。
  - ①10年後に成長しているベンチャー企業の割合
  - ②投資ラウンドでシリーズAを迎えることができるベンチャー企業の割合大切なことは良いエコシステムを構築することである。良いエコシステムの中で正しい活動を行っていれば、人材にとって直ぐに良い機会を見つけることができるし、ベンチャー企業も常に良い人材にアクセスすることができる。
- 就職する前に、ベンチャー企業とよく話し合うことが必要というアドバイスは、教授たちから常に送られている。納得してリスクの高いベンチャー企業を選ぶことが大切である。ベンチャー起業に関するコースでは、ベンチャー企業が生き残る割合などの統計データを伝えてそのリスクの高さを教育している。
- やれることはやったがそれでも倒産した場合、関係者からの信頼さえ得ていれば再び良い仕事につけるチャンスは十分にある。常にエコシステム内の関係者とコミュニケーションをとり、現実を理解し、状況が悪くなれば信用を失う前に早めにそのベンチャー企業から離れることが大切である。イノベーションラボでは、多くの卒業生を定期的に呼んでイベントを設けているが、そのような機会はエコシステム関係者とコミュニケーションをとり、自分の状況を理解したり新しいチャンスを得るための機会としても役立っている。
- 継続的にイノベーション文化のエコサイクルに身を置き、様々な経験を経て多角的なものの方や実行力を身に付けていくことが重要である。そのような文化を集中的に伝えるために、イノベーションヘッドクォーターは重要な役割を果たしている。多くのイノベーションに関与する組織がイノベーションヘッドクォーターに拠点をもち、こういった人材が就職後も情報を共有しやすい体制となっている。

## 3.6 経営人材の送り出し/受け入れ前後での課題

### 【国内大学発ベンチャー】

#### ● 経営人材の受け入れ時の課題

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていると判断したベンチャー〉

- 現状、収益確保に苦慮している状況であり、人材の能力に見合った対価・報酬の確保。（素材）
- 自社の業界が特殊で経験者も少ない業界だけに、業界を認知した人材が少ない事が予想される。（バイオ・ヘルスケア）
- 資格や経歴などでハードルは設けていないものの、ビズデブを任せられる適切な人材に巡り合えない。非常に候補が少なく、公の市場には当社が真に求める人材はいないのではないかと考えている。（医療機器）
- 人材紹介会社を活用すると手数料が高い。ベンチャーで資金的に余力がないことから、頻繁には使えない。（環境・エネルギー）
- ある程度専門性も持ち、経営人材としてのノウハウも有する人材への報酬は相応額を用意しなければならず、事業の立ち上げフェイズでその報酬を確保することが難しかった。（バイオ・ヘルスケア）
- 実際の能力が未知数のため、役員報酬の設定が難しい。能力が未知数のため、多額の報酬を設定する事は困難な他、現実的な問題では報酬資金を確保出来るか。（その他）
- 現状、エンジニアリソースの確保を目指すのが、適切な人材が確保できていない。当社の技術である、情報セキュリティに興味を持つ人物へのアプローチとして、以前分析されたフィルターはすぐに合わなくなるため、適時、情報収集とブラッシュアップが必要。（AI・IoT）

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていないと判断したベンチャー〉

- 現代表の就任時においても、次期経営者の採用についても、資金力が課題であった。収益基盤確立に至っていない為、待遇面、給与面で十分な対応ができない。（バイオ・ヘルスケア）
- 受け入れ時の課題とはフェイズが異なるが、常勤役員として当社に専業出来る、かつ経験や能力も兼ね備え、事業として収益化していない当社への参画を承諾するような人材を見つけること自体が課題である。（バイオ・ヘルスケア）

## 3.6 経営人材の送り出し/受け入れ前後での課題

### 【国内大学発ベンチャー】

#### ● 経営人材の受け入れ時の課題を解決するための取組

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていると判断したベンチャー〉

- 創業メンバーの人脈を活かして人材を発掘し、当社事業への理解や意欲を確認した。（素材）
- VCの協力を得つつ、更にネットワークを広げ、リファラル採用が主体になってきている。（医療機器）
- 比較的小金のかからないリファラル採用や大学院大学内のスタートアップコミュニティを活用し、信頼関係が作れる人物の採用を進めている。（環境・エネルギー）
- 事業計画をしっかりと立て、経営人材の人件費も加味した資金調達計画をVCに説明し、出資を得ることで一先ずは解決した。（バイオ・ヘルスケア）
- コンサルタント契約などで実際の能力を見極めてから、報酬を設定する。（その他）
- 交流会等のイベント開催が最も効果のある取り組みと考える。IT業界専門の求人サイトでは、自社情報を掲載し放題で、興味を持った人材がアプローチしてくる。実際の採用には至っていないが効果を感じており、今後も出稿していきたい。（AI・IoT）

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていないと判断したベンチャー〉

- 現代表が就任した際には、給与体系を見直し、役員報酬を減額した。（バイオ・ヘルスケア）
- 人材紹介会社やVCなどからの紹介を受けている。ただ、本調査時点で求める常勤役員の招聘には至っていない。（バイオ・ヘルスケア）

## 3.6 経営人材の送り出し/受け入れ前後での課題

### 【国内大学発ベンチャー】

#### ● 経営人材の受け入れ後の課題

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていると判断したベンチャー〉

- 十分な採用工程を経ても、当該人材との方向性の違いが生じた。（素材）
- 経営人材に限らず、雰囲気合わない、パフォーマンスが合わない等、一般的な課題は発生している。（医療機器）
- 今のところ課題は発生していないが、ジョブディスクリプションと実際の仕事内容の多さのギャップが発生する可能性があるかもしれない。（環境・エネルギー）
- ベンチャー企業の最初のタイミングでは積極的で突破力のある人物が経営人材としてはふさわしい一方で、チームとしての協調性・融和性も必要となるが、この2点はトレードオフな関係にあり、バランスを取るのが難しかった。（バイオ・ヘルスケア）
- 組織化がはっきりとできていないことも要因の一つとなるが、まずは短期間で終わる仕事を通してパフォーマンスや考え方がマッチするか確認する。この過程で、パフォーマンスが合わない、チャットコミュニケーションが難しい等は人数が少ないだけに影響が大きく、重大なエラーとして捉えている。（AI・IoT）

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていないと判断したベンチャー〉

- 次期代表の経営人材の受け入れについては、資金的に厳しい部分である。1年前に候補者がいたが、待遇面・給与面で合わず、採用に至らなかった。（バイオ・ヘルスケア）
- 会社方針（Mission）を共有できるかどうか不安を感じている。（バイオ・ヘルスケア）

## 3.6 経営人材の送り出し/受け入れ前後での課題

### 【国内大学発ベンチャー】

#### ● 経営人材の受け入れ後の課題を解決するための取組

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていると判断したベンチャー〉

- ある程度の方向性の違いが生じても、報酬等で満足となるケースもあるため、業績向上に努めている。（素材）
- とりあえずやってみないとわからないが、日本のキャリア採用はトレーニング期間を設けない傾向にある為、乗り越えられない差異が発生してしまうものと考えている。（医療機器）
- CEOが間に入り、可能な限りコミュニケーションに時間を費やしたことで、チームワークを維持した。また、それぞれの価値観の理解に徹した。（バイオ・ヘルスケア）
- 短期間で終わる仕事を通して、早めに判断している。（AI・IoT）

##### 〈経営人材マッチングがうまくいっていないと判断したベンチャー〉

- 事業の収益化を急ぐことと、給与面については、業績及び財務内容とのバランスを取っていく必要がある。また製薬会社からの出向者を受け入れる制度もあり、給与が製薬会社と出向先との折半になる為、有用と感じている。しかし出向者自体の人材不足という点があり、利用には至っていない。（バイオ・ヘルスケア）
- 実際に常勤役員の獲得に至っていないため、具体的な取り組みは現状なし。（バイオ・ヘルスケア）

## 4.経営人材マッチングの分析

## 4.1 仮説の検証

- 「仮説① 経営人材確保の取組が成功している大学発ベンチャーは成功していない大学発ベンチャーよりも、経営人材の不足が与えるビジネス視点の欠如や資金調達におけるマイナスをよく認識しているのではないか」について、経営人材マッチングの背景やきっかけとして、経営人材マッチングがうまくいっていないと判断したベンチャーで、資金調達におけるマイナスを挙げる声もあり、ヒアリングにおいて仮説①の一部は支持されなかった。
- また、経営人材マッチングで解決した/したい課題として、経営人材マッチングがうまくいっていると判断したベンチャーでは、事業開発や事業戦略の構築への取り組みが挙げられており、ビジネスモデルの構築の重要性を認識していることがわかった。
- 大学発ベンチャーは技術シーズを起点として事業化を目指すものが多いが、新規事業開発におけるニーズを十分に特定できていないことで、魔の川・死の谷を乗り越えられないケースも多い。優れたアイデアを製品化、事業化と進めていくうえで骨子となるビジネスモデルを描けるビジネス視点をもった経営人材の必要性を認知させるためにも、大学内において起業家文化やイノベーション文化を醸成する必要があり、アントレプレナーシップ教育などの積極的な取組が求められる。

## 4.1 仮説の検証

- 「仮説② 経営人材確保の支援に成功している支援機関は成功していない支援機関よりも、より多様な支援策を実施しているのではないか。」について、経営人材マッチングとして、先進的な取組で国内よりも大学発ベンチャーへの支援実績を上げている海外支援機関においてもジョブフェアやマッチングのためのウェブサイトの提供といった一般的な支援のみであり、ヒアリングにおいて仮説②は支持されなかった。
- また、海外支援機関では大学発ベンチャーが自ら探索して自分たちで人材を獲得することが重要との回答が多くあり、そのためのエコシステムの構築に重きが置かれていた。反面、国内支援機関においてはCxO人材のデータベースや客員起業家制度の導入などにとどまっている。
- 大学発ベンチャーにおける経営人材確保において、大学でのエコシステム構築が必要不可欠であるといえる。教育プログラムの充実や起業家体験をするプログラム、イベントなどの提供、良い施設や教授、卒業生ネットワーク、外部との協業など、多角的な視点からエコシステムを構築することがマッチングを行うバックボーンとなり、必要とされる経営人材が生み出される源泉になると考えられる。

## 4.1 仮説の検証

- 「仮説③ 経営人材確保の取組が成功している大学発ベンチャーは成功していない大学発ベンチャーよりも、既存の経営層と異なる能力や経験をもつ人材を受け入れているのではないか。また、受け入れ後について関係性強化のための取り組みがなされているのではないか。」について、経営人材に求める能力として、経営管理等の異なる能力や成功失敗問わず、ベンチャー立ち上げの実務経験などが重視されている。受け入れ後の関係性強化のための取り組みについては、経営人材マッチングがうまくいっていると判断したベンチャーで、可能な限りコミュニケーションに時間を費やしたといった回答もあり、ヒアリングにおいて仮説③の一部は支持された。
- また、性格や既存メンバーとの相性への意識として、既存メンバーや企業とのフィット感を挙げる回答が多かった。
- 大学発ベンチャーと経営人材が異なる能力、経験を有し、密接なコミュニケーションをとることで、経営人材は大学発ベンチャーが想定する事業戦略を理解し、大学発ベンチャーは経営人材からビジネス面の知識を身につけるといった相互作用で、ビジネスの成長につながることは間違いない。海外支援機関のようにそうした相互作用が各大学におけるエコシステム内に構築されていることで、経営人材マッチング自体も活発に行われると考えられる。

## 4.1 仮説の検証

- 「仮説④ 経営人材確保の支援に成功している支援機関は成功していない支援機関よりも、多様な人材をプールしているのではないか。また、大学発ベンチャーに経営人材を送り出した後も既存の経営層と送り出した人材との関係性強化のための取り組みがなされているのではないか。」について、先進的な取組で国内よりも大学発ベンチャーへの支援実績を上げている海外支援機関においてエコシステム自体が巨大な人材プールとなっていることで多様な人材がプールされており、送り出し後もエコシステムによる繋がりがなされていることから、ヒアリングにおいて仮説④は支持された。
- 反面、国内支援機関では人材のデータベース化などの取り組みにとどまっていた。
- 大学発ベンチャーにおける経営人材確保のために多様な人材プールを形成する場合でも、エコシステム構築が必要不可欠であるといえる。人材プールとエコシステムは相互に関連しており、エコシステムが整備された地域や大学には優秀な人材が集まる傾向にある。エコシステムを構築するためにも、教育プログラムの充実や施設・研究環境の整備などが必要といえる。

## 4.1 仮説の検証

- 「仮説⑤ 経営人材確保のマッチング/支援に成功している大学発ベンチャー及び支援機関は成功していない大学発ベンチャー及び支援機関よりも、成功要因として市場機会の判断へのアドバイスを受けている/しているのではないか。」について、先進的な取組で国内よりも大学発ベンチャーへの支援実績を上げている海外支援機関においてエコシステム内で創業者間の継続的なコミュニケーションや創業者がメンターとしてアドバイスを行うなど、常に市場機会の判断へのアドバイスを受けている/している環境が構築されており、その拡充が成功要因とされていたことから、ヒアリングにおいて仮説⑤は支持された。
- 反面、国内支援機関ではマッチング率などの人材収集といった点が成功要因として挙げられており、ベンチャーも採用したことを成果としていた。
- 大学発ベンチャーにおける経営人材確保を成功させるうえで市場機会へのアドバイスにおいても、大学内でのエコシステム構築が必要不可欠であるといえる。エコシステムの構築によって経営人材の循環がなされ、実際の経験をもとにした市場機会の判断へのアドバイスも受ける機会が得られる。

## 4.1 仮説の検証

- 「仮説⑥ 経営人材確保のマッチング/支援に成功している大学発ベンチャー及び支援機関は成功していない大学発ベンチャー及び支援機関よりも、成功要因として経営者やVC、弁護士、会計士、税理士などの人的ネットワークを活用/提供しているのではないか。」について、先進的な取組で国内よりも大学発ベンチャーへの支援実績を上げている海外支援機関においてエコシステムにこれらの専門人材もプールされており、提供されていることからヒアリングにおいて仮説⑥は支持された。
- 国内支援機関でもビジネススクールの在籍者などの人的ネットワーク構築を行っているものの、ビジネス人材に集中しており、弁護士などの専門人材とのつながりをもった人的ネットワークは十分に形成できていない。
- 大学発ベンチャーにおける経営人材確保のために専門人材を含めた人的ネットワークを構築する場合でも、エコシステム構築が必要不可欠であるといえる。こうした専門人材の人的ネットワークを組み込んだエコシステムを構築するためにも、交流イベントやセミナーの実施、専門人材のアドバイザー業務と大学発ベンチャーをつなぐための報酬体系等の整備が求められる。

## 4.2 考えられる方策（試案）の有効性や効果

- これまでのヒアリングによる仮説検証の結果として、エコシステムの構築が大学発ベンチャーにおけるイノベーションや成長を促進するための有効な手段であることが示された。エコシステムは、関連する企業、大学、政府機関、投資家、専門家、起業家、顧客など、あらゆるステークホルダーを包括する人的ネットワークであり、緊密な相互作用によって持続可能な発展を実現することができる。
- エコシステムは、投資家にとっても魅力的であり、成長が見込まれる大学発ベンチャーに資金を投資する際にも、エコシステムが存在していることが、成功の可能性を高める重要な要素となる。
- さらに、エコシステムの構築には、経営人材のマッチングや知識の共有など、多くの利点があり、優秀な人材を集め、ビジネスの成功に必要なスキルや経験を持つ人材を集約することができる。また、知識の共有によって、情報の格差が解消され、関連する大学発ベンチャー全体の発展につながる。
- 総じて、エコシステムの構築には多くのメリットがあり、大学発ベンチャーにおけるイノベーションを促進し、経済の発展を促すために重要な役割を果たしている。

## 4.2 考えられる方策（試案）の有効性や効果

- そのうえでエコシステム構築には以下の要素に総合的に取り組む必要がある。
- 目的の明確化：構築するエコシステムの目的を明確にし、その目的に適した要素を選定する。
- ネットワークの構築：エコシステムを構成する人材や組織とのネットワークを構築し、情報共有や協業を促進する。
- プラットフォームの提供：エコシステムを構成する要素が相互に接続しやすいようなプラットフォームを提供する。例えば、交流会やオンラインフォーラム、ビジネスマッチングの場を提供することが挙げられる。
- 組織・人材の育成：エコシステム内で必要とされる組織や人材を育成するための教育プログラムやインターンシップを提供する。
- 環境整備：エコシステムを構築するための環境整備が必要である。例えば、良い施設や設備、ツールや技術の提供などが挙げられる。
- 政策の支援：エコシステムの構築には、政策や制度の支援が必要である。例えば、補助金や税制優遇措置、規制緩和などが挙げられる。